



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen

Die Bedeutung institutioneller Mechanismen für den Umweltschutz von
Logistikdienstleistungsunternehmen

**vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Darmstadt**

zur Erlangung des Grades

Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

Dissertation

von Stefan Rother

Erstgutachter: Prof. Dr. Ralf Elbert

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl

Darmstadt 2019

Rother, Stefan: Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen
Darmstadt, Technische Universität Darmstadt,
Jahr der Veröffentlichung der Dissertation auf TUpriints: 2019

URN: urn:nbn:de:tuda-tuprints-85833

Tag der mündlichen Prüfung: 15.02.2019

Veröffentlicht unter CC BY-NC-ND 4.0 International
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Zusammenfassung

In der jüngeren Vergangenheit haben Fragenstellungen des Umweltschutzes in der Logistik stark an Bedeutung gewonnen. Auch Logistikdienstleister verfolgen zunehmend Ziele des Umweltschutzes und treiben umweltfreundliche Dienstleistungen, Methoden und Instrumente voran. Dabei bewegen sich Logistikdienstleister in einem herausfordernden Marktumfeld, was dazu führt, dass das Engagement von Logistikdienstleistern im Umweltschutz - allein ökonomisch - nur eingeschränkt erklärt werden kann. Als möglicher Erklärungsansatz für das Engagement der Logistikdienstleister kommen gesellschaftliche, d.h. nicht-marktliche Akteure und Mechanismen in Betracht, deren Bedeutung für eine Berücksichtigung des Umweltschutzes im Supply Chain Management und in der Logistik in der Literatur bereits diskutiert wird. Ein mögliches theoretisches Fundament für solche Wirkungszusammenhänge zwischen Organisationen und ihrer Umwelt bildet der Neo-Institutionalismus.

An dieser Stelle setzt diese Arbeit an und widmet sich den Fragestellungen, welche Einflussfaktoren aus ihrer Umwelt bei Logistikdienstleistern zur Verfolgung von Umweltschutz führen und welche Bedeutung institutionelle Mechanismen und Wirkungszusammenhänge für die Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von Logistikdienstleistern haben.

Die Beantwortung dieser Fragestellungen erfolgt in drei zentralen Schritten. In einem ersten Schritt wird ein Systemmodell Umweltschutz bei Logistikdienstleistern aufgebaut, das sowohl zentrale Elemente des Umweltschutzes innerhalb von Logistikdienstleistersystemen, als auch relevante Gruppen aus der Logistikdienstleisterumwelt umfasst. Anschließend werden als theoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit zentrale Konzepte des Neo-Institutionalismus vorgestellt und mithilfe einer theoriegeleiteten Analyse des erarbeiteten Systemmodells Hypothesen über die Bedeutung zentraler Konzepte des Neo-Institutionalismus für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern abgeleitet. Eine empirische Prüfung der formulierten Hypothesen und die Gewinnung weiter-führender Erkenntnisse zu zentralen Elementen und Wirkungszusammenhängen des Umweltschutzes von Logistikdienstleistern erfolgen abschließend im Rahmen einer Fallstudie.

Abstract

In the recent past, issues of environmental protection have gained importance in logistics. Logistics service providers are also increasingly defining goals in environmental protection and are pursuing environmentally friendly services, methods and instruments. At the same time, logistics service providers are operating in challenging market environments, making apparent that – economically – their commitment to environmental protection can only be explained to a limited extent. A possible explanation for logistics service providers behavior are social i.e. non-market actors and mechanisms whose relevance for environmental protection in supply chain management and logistics is already being discussed in literature. One possible theoretical foundation for such interdependencies between organizations and their environment is formed by neo-institutionalism.

At this point, this work starts and is devoted to the questions of which environmental influences lead to the pursuit of environmental protection by logistics providers and which importance do institutional mechanisms and interdependencies have for logistics service providers' objectives, means and actions in environmental protection.

Answering these questions is pursued in three central steps. In a first step, a system model of environmental protection will be set up for logistics service providers. It will include both central elements of environmental protection within logistics service provider systems as well as relevant external groups. Subsequently, central concepts of neo-institutionalism are discussed as the theoretical framework of this thesis, and in the course of a theory-led analysis of the developed system model, hypotheses about the significance of those concepts for the environmental protection by logistics service providers are derived. Finally, an empirical check of the formulated hypotheses and the gaining of further insights regarding key elements and interrelations of environmental protection at logistics service providers are carried out as part of a case study.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Abstract	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung und Zielsetzung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Erklärungsansatz und Forschungslücken	3
1.3 Forschungsziele und Forschungsfragen	5
1.4 Forschungstheoretische Einordnung	6
1.5 Aufbau und Vorgehen	10
2 Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen	13
2.1 Logistikdienstleistersysteme	13
2.1.1 Logistiksysteme	13
2.1.2 Logistikdienstleistungsunternehmen	15
2.2 Umweltschutz in der Logistik	18
2.2.1 Begriffsverständnisse des Umweltschutzes in der Logistik	18
2.2.2 Umwelteinwirkungen von Logistik und Logistikdienstleistern	21
2.2.3 Zeitliche Entwicklung des Umweltschutzes in der Logistik	27
2.3 Anforderungen an den Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen	29
2.3.1 Grundlagen des Anspruchsgruppenkonzepts	30
2.3.2 Gruppen mit Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	32
2.3.3 Einflussnahme von Gruppen auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	34
2.3.3.1 Gesetzgebung und Regulierung	35
2.3.3.2 Verlager	49
2.3.3.3 Endverbraucher	58
2.3.3.4 Wettbewerber	62
2.3.3.5 Mitarbeiter	65
2.3.3.6 Nichtregierungsorganisationen	66
2.3.3.7 Kooperationspartner und Lieferanten	69
2.3.3.8 Externe Kapitalgeber	70
2.3.3.9 Branchen- und Berufsverbände	72
2.3.3.10 Medien	75
2.3.3.11 Zusammenfassung	76
2.4 Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen	77

2.4.1 Bedeutung und Ursachen des Umweltschutzes	77
2.4.2 Umweltschutz im Management	84
2.4.3 Umweltschutz in der physischen Leistungserbringung	88
2.4.4 Zusammenfassung	90
2.5 Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen	91
3 Theoriegeleitete Analyse der Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	93
3.1 Entwicklung und zentrale Annahmen des Neo-Institutionalismus	93
3.2 Kernkonzepte des makro-institutionalistischen Ansatzes	95
3.2.1 Umwelt von Organisationen	95
3.2.2 Institutionen	101
3.2.2.1 Kerneigenschaften von Institutionen.....	102
3.2.2.2 Drei Säulen Modell von Scott	104
3.2.2.3 Zusammenfassung.....	118
3.2.3 Wirkungen institutioneller Systeme auf Organisationen	119
3.2.3.1 Wirkung kulturell-kognitiver Systeme.....	119
3.2.3.2 Wirkung normativer Systeme	124
3.2.3.3 Wirkung regulativer Systeme.....	127
3.2.3.4 Zusammenfassung.....	129
3.2.4 Legitimität von Organisationen.....	131
3.2.4.1 Bedeutung von Legitimität	131
3.2.4.2 Voraussetzungen für Legitimität	133
3.2.4.3 Folgen von Legitimität und Illegitimität.....	134
3.2.4.4 Zusammenfassung.....	135
3.2.5 Herausforderungen der Befolgung von Institutionen und Mechanismen zu deren Überwindung.....	137
3.2.5.1 Herausforderungen durch die Befolgung von Institutionen	137
3.2.5.2 Umgang mit institutionellen Herausforderungen	139
3.2.5.3 Zusammenfassung.....	142
3.3 Literaturgestützte Analyse des Umweltschutzes von Logistikdienstleistern	144
3.3.1 Technische und institutionelle Einflüsse auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern.....	144
3.3.1.1 Gesetzgebung und Regulierung	145
3.3.1.2 Verlager	148
3.3.1.3 Endverbraucher.....	150
3.3.1.4 Wettbewerber.....	153
3.3.1.5 Mitarbeiter und potentielle Mitarbeiter.....	155
3.3.1.6 Nichtregierungsorganisationen	156
3.3.1.7 Kooperationspartner und Lieferanten	158

3.3.1.8	Externe Kapitalgeber	159
3.3.1.9	Branchen- und Berufsverbände	160
3.3.1.10	Medien	162
3.3.1.11	Zusammenfassung	163
3.3.2	Wirkung technischer und institutioneller Einflüsse auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	165
3.3.2.1	Wirkungen auf Ziele des Umweltschutzes	165
3.3.2.2	Wirkungen auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes	169
3.3.2.3	Zusammenfassung und Hypothesenbildung	175
3.3.3	Legitimität von Logistikdienstleistern durch Umweltschutz	178
3.3.3.1	Legitimität als Ursache des Umweltschutzes	179
3.3.3.2	Legitimität durch Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben	180
3.3.3.3	Legitimitätsbedingte Beiträge und illegitimitätsbedingte Gefährdungen für Logistikdienstleister	182
3.3.3.4	Zusammenfassung und Hypothesenbildung	183
3.3.4	Herausforderungen institutioneller Systeme des Umweltschutzes und deren Überwindung durch Logistikdienstleister	184
3.3.4.1	Herausforderungen externer Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes	184
3.3.4.2	Anwendung von Mechanismen zum Umgang mit institutionellen Herausforderungen	186
3.3.4.3	Zusammenfassung und Hypothesenbildung	190
3.3.5	Zusammenfassung	192
4	Empirische Analyse der Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	195
4.1	Ziele der empirischen Untersuchung	195
4.2	Empirisches Forschungsdesign	195
4.2.1	Fallstudienforschung als Forschungsstrategie der Untersuchung	196
4.2.2	Generalisierbarkeit von Fallstudienresultaten und Bedeutung für diese Arbeit	197
4.2.3	Auswahl und Beschreibung des untersuchten Falls	199
4.2.4	Datenerhebung und Datenkorpus	202
4.2.5	Methoden der Datenanalyse	209
4.2.5.1	Pattern-Matching	209
4.2.5.2	Mess- und Analysemethoden	210
4.2.6	Sicherstellung der Gütekriterien der Fallstudienforschung	215
4.2.6.1	Konstruktvalidität	215
4.2.6.2	Interne Validität	217
4.2.6.3	Externe Validität	218

4.2.6.4	Reliabilität	219
4.3	Vorstellung des untersuchten Falls	220
4.4	Datenanalyse und Prüfung der Hypothesen	222
4.4.1	Wirkung technischer und institutioneller Einflüsse auf den Umweltschutz des Logistikdienstleisters	222
4.4.1.1	Operationalisierung der Hypothesen	223
4.4.1.2	Technische und institutionelle Einflüsse auf den Umweltschutz des Logistikdienstleisters	230
4.4.1.3	Technische und institutionelle Eigenschaften des Umweltschutzes des Logistikdienstleisters.....	252
4.4.1.4	Maßgeblichkeit technischer und institutioneller Systeme für den Umweltschutz des Logistikdienstleisters.....	262
4.4.1.5	Zusammenfassung.....	277
4.4.2	Legitimität des Logistikdienstleisters durch Umweltschutz	280
4.4.2.1	Operationalisierung der Hypothesen	280
4.4.2.2	Legitimität des Logistikdienstleisters durch Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes	282
4.4.2.3	Beiträge oder Bedrohungen durch Erfüllung oder Nicht-Erfüllung externer Anforderungen und Erwartungen an den Umweltschutz	288
4.4.2.4	Zusammenfassung.....	296
4.4.3	Herausforderungen institutioneller Systeme des Umweltschutzes und deren Überwindung durch den Logistikdienstleister	296
4.4.3.1	Operationalisierung der Hypothesen	297
4.4.3.2	Herausforderungen durch Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes für den Logistikdienstleister	298
4.4.3.3	Umgang des Logistikdienstleisters mit Herausforderungen des Umweltschutzes	301
4.4.3.4	Wirksamkeit von Mechanismen zur Überwindung von Herausforderungen des Umweltschutzes	315
4.4.3.5	Zusammenfassung.....	318
5	Zusammenfassung und Ausblick	321
5.1	Kernergebnisse der Untersuchung.....	321
5.2	Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse.....	328
5.3	Grenzen der Forschung	334
5.4	Implikationen für die Forschung	337
6	Literaturverzeichnis.....	341
7	Anhang	369

Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third-Party Logistics
AltfahrzeugV	Altfahrzeugverordnung
ATA	American Trucking Associations
AVV-EnEff	Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen
B2B	Business to Business
BattV	Batterieverordnung
BBodSchG	Bundes-Bodenschutzgesetz
BBodSchV	Bundes-Bodenschutz- und Altlastenverordnung
BImSchG	Bundesimmissionschutzgesetz
BImSchV	Bundesimmissionschutzverordnung
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BNatSchG	Bundesnaturschutzgesetz
BPB	Bundeszentrale für politische Bildung
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.
BVL	Bundesvereinigung Logistik e.V.
CH ₄	Methan
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CO _{2e}	Kohlenstoffdioxid-Äquivalente
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
DUH	Deutsche Umwelthilfe e.V.
EU	Europäische Union
DSL	Deutscher Speditionen- und Logistikverband e.V.
DVZ	Deutsche Logistikzeitung
EE	Erneuerbaren Energien
EG	Europäische Gemeinschaft
ElektroG	Elektro- und Elektronikgerätegesetz
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EPA	United States Environmental Protection Agency
EU-ETS	European Union Emissions Trading Scheme
FKW	perfluorierte Kohlenwasserstoffe
FSC	Forrest Stewardship Council
GSCM	Green Supply Chain Management

H.	Hypothese
H-FKW	Teilhalogenierte Fluorkohlenwasserstoffe
IEA	Internationale Energieagentur
IEKP	Integriertes Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung
inst.	institutionell
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	International Organization for Standardization
KEP	Kurier-, Express-, Paketdienstleister
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
MSC	Marine Stewardship Council
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NGO	Non-Government Organization (Nichtregierungsorganisation)
NH ₃	Ammoniak(oxide)
NMVOCs	Non Methane Volatile Organic Compounds (Nicht methanhaltige flüchtige organische Verbindungen)
N ₂ O	Distickstoffmonoxid
NO ₂	Stickstoffdioxid
NO _x	Stickstoffoxide
OEM	Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ökol.	ökologisch
ökon.	ökonomisch
PCF	Product Carbon Footprint
PM _{2,5}	Partikel bis 2,5 Mikrometer Durchmesser
PM ₁₀	Partikel bis 10 Mikrometer Durchmesser
SCM	Supply Chain Management
SF ₆	Schwefelhexafluorid
SmartWay	SmartWay Transport Partnership
SO ₂	Schwefeldioxid
soz.	sozial
THG	Treibhausgas(e)
tkm	Tonnenkilometer
TSI	Technische Spezifikation für die Interoperabilität
UBA	Umweltbundesamt
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
VAS	Value Added Services
VerpackV	Verpackungsverordnung
WCED	World Commission on Environment and Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Vorgehen in der Arbeit	11
Abbildung 2: Systemmodell Logistik	14
Abbildung 3: Systemmodell Logistikdienstleister	16
Abbildung 4: Unternehmensrelevantes Umweltrecht	35
Abbildung 5: St. Gallen Management-Modell nach Bleicher	84
Abbildung 6: Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen.....	92
Abbildung 7: Elemente der Umwelten von Organisationen	101
Abbildung 8: Kerneigenschaften von Institutionen	103
Abbildung 9: Prozess der Entwicklung kulturell-kognitiver Institutionen	110
Abbildung 10: Institutionen als Teil institutioneller externer Akteure	119
Abbildung 11: Wirkungen kulturell-kognitiver Systeme	124
Abbildung 12: Wirkungen normativer Systeme	127
Abbildung 13: Wirkungen regulativer Systeme	129
Abbildung 14: Wirkungen technischer und institutioneller externer Akteure auf Organisationen	130
Abbildung 15: Überleben von Organisationen	132
Abbildung 16: Legitimität und Überleben von Organisationen.....	136
Abbildung 17: Herausforderungen durch die Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben sowie Mechanismen zu ihrer Überwindung	143
Abbildung 18: Hypothesen zur Wirkung von institutionellen und technisch-funktionalen Wirkungsbeziehungen im Umweltschutz von Logistikdienstleistern	194
Abbildung 19: Schlussfolgerungen – Zwei Ebenen.....	198
Abbildung 20: Logistikdienstleister und umweltschutzbezogene Umwelt	220
Abbildung 21: Zusammenfassung der Kernergebnisse zu H1a bis H4	277
Abbildung 22: Legitimität des LDL durch Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes	286
Abbildung 23: Legitimitätsbedingte Beiträge und illegitimitätsbedingte Bedrohungen durch externe Akteure	295
Abbildung 24: Wirkungszusammenhänge zwischen Befolgung institutioneller Anforderungen und effizienter Befriedigung technischer Anforderungen.....	300
Abbildung 25: Wirkungszusammenhänge zwischen Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes und den Arbeitsaktivitäten des LDL.....	304
Abbildung 26: Herausforderungen der Erfüllung von Anforderungen an den Umweltschutz und deren Überwindung durch den LDL	318

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Emissionen von Luftschadstoffen durch Verkehr in Deutschland	24
Tabelle 2: Feinstaubemissionen des Verkehrs in Deutschland	25
Tabelle 3: Lärmbelästigung in Deutschland	25
Tabelle 4: Entwicklungsphasen von Umweltschutz in der Logistik	27
Tabelle 5: Ursachen für die Verfolgung des Umweltschutzes durch LDL	33
Tabelle 6: Maßnahmen des EU-Klimapakets mit Einfluss auf Logistikdienstleister	37
Tabelle 7: Maßnahmen des IEKP mit Einfluss auf Logistikdienstleister	39
Tabelle 8: Ausgewählte Maßnahmen der EU zur Verringerung von Luftschadstoffemissionen mit Einfluss auf Logistikdienstleister	40
Tabelle 9: Maßnahmen des Nationalen Programms zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionshöchstmengen mit Einfluss auf LDL	41
Tabelle 10: Ausgewählte Maßnahmen der EU zur Verringerung von Schallemissionen mit Einfluss auf Logistikdienstleister	42
Tabelle 11: Maßnahmen des nationalen Verkehrslärmschutzpakets II mit Einfluss auf LDL	43
Tabelle 12: Maßnahmen des Masterplans für Güterverkehr und Logistik zur Verringerung und Verlagerung von Verkehr mit Einfluss auf LDL	47
Tabelle 13: Bedeutung von Teilbereichen des Umweltschutzes in Unternehmen	50
Tabelle 14: Ursachen für Umweltschutz in Unternehmen	51
Tabelle 15: Entscheidungskriterien der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels für die Auswahl von Logistikdienstleistungen	53
Tabelle 16: Auswahlkriterien bezüglich des Umweltschutzes von LDL	54
Tabelle 17: Einfluss von Umweltkennzeichen auf Kaufentscheidungen	60
Tabelle 18: Umweltschutzmaßnahmen von LDL im Bereich Aufstellung am Markt	64
Tabelle 19: Beiträge mit Begriffen des Umweltschutzes in der DVZ	75
Tabelle 20: Beiträge zu Logistik und Umweltschutz in Die Welt	76
Tabelle 21: Anspruchsgruppeneigenschaften externer Gruppen zum Umweltschutz von LDL	77
Tabelle 22: Das Drei-Säulen-Modell von Scott	105
Tabelle 23: Spezifische Eigenschaften kulturell-kognitiver Systeme	106
Tabelle 24: Spezifische Eigenschaften normativer Systeme	113
Tabelle 25: Spezifische Eigenschaften regulativer Systeme	116
Tabelle 26: Technisch-funktionale und institutionelle Eigenschaften externer Gruppen in Hinblick auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern	163

Tabelle 27: Ablauf der Primärdatenerhebung	203
Tabelle 28: Indikatoren zur Bestimmung institutioneller Mechanismen in qualitativen Untersuchungen.....	213
Tabelle 29: Operationalisierung von Hypothese 1a	223
Tabelle 30: Operationalisierung von Hypothese 1b	224
Tabelle 31: Operationalisierung von Hypothese 2a	226
Tabelle 32: Operationalisierung von Hypothese 2b	227
Tabelle 33: Operationalisierung von Hypothese 3	228
Tabelle 34: Operationalisierung von Hypothese 4	229
Tabelle 35: Technisch-funktionale und institutionelle Eigenschaften externer Akteure	251
Tabelle 36: Wirkungsbeziehungen zwischen Gesetzgebung und Regulierung und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL	263
Tabelle 37: Wirkungsbeziehungen zwischen den Verladern und Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL	265
Tabelle 38: Wirkungsbeziehungen zwischen den Endverbrauchern und Umweltverbänden und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL	268
Tabelle 39: Wirkungsbeziehungen zwischen den Wettbewerbern und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL	271
Tabelle 40: Wirkungsbeziehungen zwischen den Endverbrauchern und Umweltverbänden und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL	275
Tabelle 41: Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes mit positiver Wirkung auf das Image und/oder die Erfüllung von Kundenanforderungen	283
Tabelle 42: Vor- und Nachteile von Umweltfreundlichkeit/Nicht-Umweltfreundlichkeit und eines entsprechenden Image für den LDL.....	290
Tabelle 43: Wirkungen des Umweltschutzes auf die ökonomische Leistung des LDL	298
Tabelle 44: Umweltschutzziele in externen Veröffentlichungen des LDL	305
Tabelle 45: Externe Kommunikation der Erreichung von Zielen des Umweltschutzes	310
Tabelle 46: Extern kommunizierte Mittel und Handlungen des Umweltschutzes.....	312

1 Einleitung und Zielsetzung

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Problemstellung dieser Arbeit sowie ein möglicher Erklärungsansatz und Forschungslücken aufgezeigt. Anschließend erfolgen eine Vorstellung der in dieser Arbeit verfolgten Forschungsziele und Forschungsfragen sowie eine forschungstheoretische Einordnung dieser Arbeit. Abschließend werden der Aufbau und das Vorgehen in dieser Arbeit beschrieben.

1.1 Problemstellung

Seit ca. zehn Jahren gewinnt Umweltschutz in der Logistik stark an Bedeutung.¹ Sowohl bei der Betrachtung von Untersuchungen als auch der Unternehmenskommunikation von Logistikdienstleistern (z. B. Geschäfts- und Umweltberichten², Messeauftritten³) wird deutlich, dass auch Logistikdienstleistungsunternehmen – im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Logistikdienstleister bezeichnet – zunehmend Ziele im Umweltschutz (z. B. Klimaschutz und Nachhaltigkeit) verfolgen und Einführung und Weiterentwicklung entsprechender Produkte- und Angebote⁴, Methoden sowie Instrumente vorantreiben.⁵ Insgesamt hat Umweltschutz den Status eines der wichtigsten Ziele von Logistikdienstleistern (LDL) erreicht und es wird erwartet, dass die Bedeutung zukünftig weiter ansteigt.⁶

Vor dem Hintergrund der marktlichen Bedingungen ihrer Umwelt erscheint es paradox, dass Umweltschutz für Logistikdienstleister eine so hohe Bedeutung hat und diese derart intensiv den Umweltschutz verfolgen. Untersuchungen zeigen, dass der Markt für Logistikdienstleistungen stark durch einen von der Zahlungsbereitschaft der Kunden (Verlader) und dem Preiswettbewerb der Konkurrenten getriebenen Effizienz- und Kostendruck geprägt wird.⁷ Insbesondere der Preis von Logistikdienstleistungen bildet derzeit das primäre Auswahlkriterium der Verlader für standardisierte Logistikdienstleistungen wie Transport und Lagerung,⁸ und es ist davon auszugehen, dass sich dieser Kostendruck insbesondere bei solchen leicht austauschbaren Dienstleistungen zukünftig weiter steigern wird.⁹ Diesbezüglich fürchtet die Logistikdienstleisterbranche eine weitergehende „commoditization“ von Logistikdienstleistun-

¹ Vgl. Lochmahr/Boppert (2014); Elbert et al. (2010); BearingPoint (2008); Straube/Pfohl (2008); Straube/Borkowski (2008).

² Zu diesen Dokumenten zählen beispielsweise die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Deutsche Post DHL sowie der Deutsche Bahn AG. Vgl. Deutsche Post DHL (2017); Deutsche Bahn AG (2015); Deutsche Post DHL (2009); Deutsche Bahn AG (2009).

³ Ein Beispiel bildet das GoGreen Programm von Deutsche Post DHL beim 26. Deutschen Logistikkongress in Berlin. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 195.

⁴ Beispiele bilden das GoGreen Programm der Deutsche Post DHL oder die Strategie 2020+ und das ECO Programm der Deutsche Bahn AG. Vgl. Deutsche Post DHL (2018); Deutsche Bahn AG (2015).

⁵ Vgl. dazu u. a. Nehm et al. (2011); Lieb/Lieb (2010); Lohre/Herschlein (2010); Straube/Pfohl (2008); PricewaterhouseCoopers (2009); Evangelista et al. (2011).

⁶ Beispielweise gibt die Deutsche Bahn AG als eines ihrer drei Kernziele im Konzern-Leitbild an, „Umwelt-Vorreiter“ werden zu wollen, was durch umweltfreundliche Mobilitäts- und Logistiklösungen erreicht werden soll. Vgl. Deutsche Bahn AG (2018). Die Deutsche Post DHL verfolgt neben einer vollkommenen Vermeidung der logistikbezogenen Emissionen (bis 2050) das Ziel, „grüne Lösungen“ in mehr als 50 Prozent des Umsatzes zu integrieren. Vgl. Deutsche Post DHL (2017), S. 66. Vgl. für Untersuchungen zu den Zielen von LDL im Umweltschutz Lohre/Herschlein (2010), S. 10; Lieb/Lieb (2010), S. 530; Muir (2010), S. 9.

⁷ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

⁸ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

⁹ Vgl. Heymann (2015), S. 11. Vgl. auch Wolf/Seuring (2010), S. 95, die auf einen weiteren Kostendruck bei Preisen für Transportdienstleistungen hinweisen. Wrobel/Klaus (2009) diskutieren, dass die Preissensibilität in der Kontraktlogistik vom Standardisierungsgrad der Dienstleistungen abhängt. Vgl. Wrobel/Klaus (2009), S. 27.

gen,¹⁰ die in der Vergangenheit insbesondere für Kernleistungen von Logistikdienstleistern (z. B. Transportdienstleistungen) erfolgt ist,¹¹ und mit dem oben beschriebenen Preisverfall einherging. Diese Marktbedingungen in Verbindung mit dem Markteintritt ausländischer Dienstleister führen zu einem anhaltenden Druck auf die Gewinnmargen von Logistikdienstleistern,¹² und dementsprechend stehen Logistikdienstleistern nur wenige Ressourcen für die Umsetzung von Umweltschutz zu Verfügung. Vor dem Hintergrund dieser ökonomischen Bedingungen ist es daher kaum zu erklären, dass Logistikdienstleister Umweltschutz in der beschriebenen Intensität verfolgen.

Auch eine kritische Betrachtung in der Literatur diskutierter ökonomischer Vor- und Nachteile von Umweltschutz bietet keine eindeutige Erklärung für die Verfolgung von Umweltschutz durch Logistikdienstleister. Einerseits existieren Veröffentlichungen, in denen ein positiver Zusammenhang zwischen Umweltschutz und ökonomischem Erfolg („Performance“, Kostenreduktionen etc.) von Unternehmen analysiert wird.¹³ Andererseits existieren Veröffentlichungen, die derartige Zusammenhänge und entsprechende Untersuchungsergebnisse kritisch betrachten.¹⁴ Gleiches gilt auch für die Literatur zur Logistik und insbesondere Supply Chain Management, in der sowohl auf Argumente und Beispiele für einen positiven Zusammenhang¹⁵ zwischen Umweltschutz und ökonomischen Erfolg verwiesen wird, als auch negative Zusammenhänge oder Widersprüche¹⁶ diskutiert werden.

Die Existenz eines positiven Zusammenhangs zwischen Umweltschutz und dem ökonomischen Erfolg erscheint auch für LDL fraglich. So geht aus den aktuellen Veröffentlichungen hervor, dass Umweltschutz für Logistikdienstleister nur geringes Potential für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bietet. Zwar bildet Umweltschutz bereits ein Kriterium für die LDL-Auswahl¹⁷ und bildet diesbezüglich für die Kunden – im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Verlader bezeichnet – sogar eine Mindestanforderung (Hygienefaktor), die eigentliche Aus-

¹⁰ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526.

¹¹ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 3.

¹² Vgl. Heymann (2015), S. 11.

¹³ Dazu wird argumentiert, dass Unternehmen durch Umweltschutz neue Quellen von Verschwendung und Produktivität aufdecken können, was zu verbesserter Leistung führt. Vgl. Montabon et al. (2000), S. 9.

¹⁴ Dazu wird argumentiert, dass in der Regel eine Erhöhung des Umweltschutzes zur Verringerung von Profitabilität und „shareholder value“ führt. Vgl. Montabon et al. (2000), S. 9. Ferner stellt Corbett/Klassen (2006) fest: „Although the link between environmental management and financial performance has been discussed for more than three decades (e.g., Bragdon and Marlin 1972), the results reported by empirical studies are often conflicting or ambiguous, fostering an ongoing debate in the literature [...]“ Corbett/Klassen (2006), S. 8.

¹⁵ Nach Pullman et al. (2009) zeigt die Literatur, dass Aktivitäten im Umweltschutz und entsprechende Verbesserungen der Umwelteinwirkungen und zur grundsätzlichen Kostenverbesserungen/-verringerungen geführt haben. Vgl. Pullman et al. (2009), S. 42f. Ferner wird angeführt, dass Umweltschutzprogramme eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen bilden können. Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 123. Weiterhin wird darauf verwiesen, dass die Einführung von Umweltmanagementsystemen zu einer Verringerung von Kosten führen kann. Vgl. Pullman et al. (2009), S. 41. Nach Mollenkopf et al. (2010) führt die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten in der Supply Chain zu verbesserter Unternehmensleistung. Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 17.

¹⁶ Beispielsweise führen Mollenkopf et al. (2010) an, dass „schlanke“ Strategien, die aus just-in-time Lieferungen kleiner Losgrößen zu erhöhtem Transport-, Verpackungs- und Umschlagsaufwand führen können. Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 15. Für die Lebensmittelindustrie konnte in Pullman et al. (2009) kein direkter positiver Zusammenhang von Umweltfreundlichkeit auf Kosten nachgewiesen werden. Vgl. Pullman et al. (2009), S. 48. Nach Pullman et al. (2009) konnten Angell und Klassen (1999) aufzeigen, wie eine Reduktion von Abfall und Verschmutzung zu einer grundsätzlichen Verringerung von Kosten führen kann, wobei deren Umsetzung gleichzeitig je nach Kapitalbedarf zu negativen Kosteneffekten führt. Vgl. Pullman et al. (2009), S. 41. Weiterhin verweisen Pullman et al. (2009) auf Zhu/Sarkis (2004), die aufzeigen konnten, dass Umweltmanagementsysteme sowohl zu positiver als auch negativer ökonomischer Leistung führten. Vgl. Pullman et al. (2009), S. 41.

¹⁷ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529; Czotscher/Preußner (2010), S. 22.

wahl von LDL erfolgt jedoch nach anderen Kriterien wie Preis, Qualität, Schnelligkeit oder Zuverlässigkeit.¹⁸ Ferner zeigen Untersuchungen, dass die Verlader mehrheitlich nicht bereit oder in der Lage sind, umweltfreundliche Logistikdienstleistungen mit erhöhter Zahlungsbereitschaft zu honorieren,¹⁹ worauf sich auf ein eingeschränktes Potential für Umsatz- oder gar Gewinnsteigerungen schließen lässt.

Auch zu erwartende Nachteile durch die Nicht-Umsetzung von Umweltschutz sind für LDL kaum zu erkennen. Demzufolge scheint kein starker Handlungsdruck seitens der Verlader zu bestehen, da diese zwar zunehmend umweltfreundliche Transporte und Logistik verlangen, jedoch diese Anforderungen im Verhältnis zum Preis der Dienstleistungen maximal eine zweit- oder drittrangige Bedeutung haben.²⁰ Ferner weisen Autoren sogar darauf hin, dass Umweltschutz teilweise auch im klaren Widerspruch zu den Kundenanforderungen an Logistikdienstleister stehen. So müssen Logistikdienstleister häufig Verkehrsmittel mit geringer Effizienz oder hohen negativen Umweltauswirkungen („most polluting“, „least energy efficient“) einsetzen, um die Geschwindigkeit von Lieferungen zu erhöhen.²¹

Neben den Verladern scheinen andere Gruppen, die in der Literatur als Auslöser von Umweltschutz bei Logistikdienstleistern diskutiert werden, nur einen geringen (ökonomischen) Einfluss auf den Umweltschutz von LDL zu besitzen. So wird beispielsweise hinsichtlich der als Ursache diskutierten Gruppe Politik und Regulierung,²² darauf verwiesen, dass existierende Preismaßnahmen der Europäischen Union (z. B. Autobahnmaut) zu gering seien, um Entscheidungen und Prozesse in Richtung umweltfreundlicher Dienstleistungen zu verändern.²³ Vielmehr wird angeführt, dass die in der Literatur häufig als Ursachen für Umweltschutz bei Logistikdienstleistern genannten großen Nichtregierungsorganisationen keinen (ökonomischen) Druck auf LDL ausüben.²⁴

Insgesamt wird deutlich, dass aus der Literatur kaum ökonomische Vor- oder Nachteile für eine Umsetzung oder Nicht-Umsetzung von Umweltschutz bei LDL hervorgehen. Dies deutet darauf hin, dass die Umsetzung von Umweltschutz bei LDL nicht allein mit ökonomischen Ursache-Wirkungszusammenhängen erklärt werden kann. Es stellt sich daher die Frage, warum sich LDL unter den beschriebenen Bedingungen im Umweltschutz engagieren?

1.2 Erklärungsansatz und Forschungslücken

Als mögliche Erklärung für das zunehmende Engagement von Logistikdienstleistern im Umweltschutz kommt neben rein ökonomischen Einflüssen die Existenz anderer Ursachen in Frage. Diesbezüglich wird, wie oben bereits deutlich wurde, in der Literatur auf den Einfluss von verschiedenen Anspruchsgruppen und auch Treibern des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern hingewiesen. Diese Anspruchsgruppen umfassen neben marktlichen Akteursgruppen wie Endverbrauchern und Verladern auch nicht-marktliche Akteursgruppen wie die

¹⁸ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95; Jungmichel (2010), S. 41f.; Lieb/Lieb (2010), S. 529; Muir (2010), S. 10.

¹⁹ Vgl. BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 9; Lohre/Herschlein (2010), S. 44; Czotscher/Preußner (2010), S. 29.

²⁰ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95.

²¹ Zailani et al. (2011), S. 108 auf Rodrigue et al. (2001) verweisend.

²² Vgl. zur Gruppe u. a. Straube/Pfohl (2008), S. 67; Lohre/Herschlein (2010), S. 8; Lieb/Lieb (2010), S. 526.

²³ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95f.

²⁴ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95f. Vgl. zur Gruppe auch Ernst & Young (2008), S. 4 sowie Abschnitt 2.3.3.6.

zuvor erwähnte Politik und Regulierung sowie Umweltverbände,²⁵ aber auch weitere Gruppen wie Mitarbeiter, Branchen und Berufsverbände, Kooperationspartner und Lieferanten.²⁶ Ferner kommen zur Erklärung des Einflusses marktlicher und auch nicht-marktlicher Gruppen auf Organisationen wie Logistikdienstleister nicht-ökonomische Erklärungsansätze zur Anwendung.²⁷ Auf diese Weise konnte beispielweise in Untersuchungen gezeigt werden, dass für die Umsetzung von Maßnahmen des mit Umweltschutz in der Logistik verwandten Green Supply Chain Management neben ökonomischen Einflüssen insbesondere auch gesellschaftliche Einflüsse ursächlich sind.²⁸ Als theoretischer Rahmen für die Erklärung solcher gesellschaftlichen Einflüsse finden in der Literatur zunehmend Grundzüge des Neo-Institutionalismus Anwendung. Beim Neo-Institutionalismus handelt es sich um eine organisationssoziologische Theorie, in deren Fokus insbesondere der Einfluss der Umwelt auf die Struktur und das Verhalten von Organisationen steht.²⁹ Innovationen wie Green Supply Chain Management werden dabei als Ergebnisse sowohl von wettbewerbs- als auch von institutionellen Effekten betrachtet.³⁰ In der Vergangenheit hat sich der Neo-Institutionalismus zu einem wichtigen Ansatz zur Erklärung von Verhaltensweisen im Umweltschutz entwickelt.³¹ Auch in Bezug auf ein ökologisch und/oder sozial nachhaltiges Supply Chain Management konnte in ersten Veröffentlichungen die Bedeutung von im Neo-Institutionalismus diskutierten Mechanismen aufgezeigt werden.³² Zusätzlich existieren erste Veröffentlichungen, die die Relevanz von im Neo-Institutionalismus diskutierten Mechanismen für das Green Supply Chain Management oder dessen Teilbereiche diskutieren, ohne diese aber auch empirisch zu überprüfen.³³

Vor dem dargestellten Hintergrund könnte das Theoriegerüst des Neo-Institutionalismus Erklärungsansätze für das Engagement von Logistikdienstleistern im Umweltschutz bieten.³⁴ Diesbezüglich bestehen allerdings noch umfangreiche Forschungslücken. Dazu zählt zunächst, dass die Forschung zum Umweltschutz in der Logistik in Vergangenheit insbesondere auf Industrieunternehmen fokussiert war, wohingegen der Umweltschutz von Logistik-

²⁵ Vgl. dazu Elbert et al. (2010).

²⁶ Als relevante Anspruchsgruppen, mit denen ein Austausch von strategischer Bedeutung ist, benennt beispielsweise die Deutsche Post DHL die Gruppen/Teilgruppen Marktumfeld (Kunden, Wettbewerber und Subunternehmer), Arbeitsumfeld (Mitarbeiter und Gewerkschaften), Finanzsektor (Investoren, Rating-Agenturen und Aktionäre) sowie Umwelt und Gesellschaft (Journalisten, Nichtregierungsorganisationen, Politische Entscheidungsträger und Regulierungsbehörden). Vgl. Deutsche Post DHL (2017), S. 22. Vgl. dazu auch Straube/Pfohl (2008), S. 67; Czotscher/Preußner (2010), S. 15; Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁷ Beispielsweise betrachten Zhu et al. (2008) neben dem Kontingenzansatz, auch den Neo-Institutionalismus und die Stakeholderansatz.

²⁸ Vgl. dazu Zhu et al. (2008); Zhu/Sarkis (2007); Zhu et al. (2010); Liu et al. (2011).

²⁹ Vgl. Meyer/Rowan (1977); DiMaggio/Powell (1983).

³⁰ Vgl. Zhu et al. (2008), S. 5.

³¹ Vgl. Sarkis et al. (2011), S. 7. Weitere Beispiele bilden Lounsbury (1997); Delmas/Toffel (2004); Ball/Craig (2010); ElTayeb et al. (2010).

³² Es wurde beispielsweise von Zhu et al. (2010) nachgewiesen, dass die Erreichung von Legitimität eine besondere Bedeutung für die Umsetzung eines Green Supply Chain Management besitzt. Ferner diskutiert Peters et al. (2011) die Bedeutung von „institutional entrepreneurship capabilities“. Auch in Liu et al. (2011) werden Hypothesen diskutiert, die sich auf Grundlagen des Neo-Institutionalismus stützen.

³³ Beispielsweise werden in Cai et al. (2008) Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Institutionen und einer „Green Supply Chain Strategy“ formuliert. Vgl. Cai et al. (2008), S. 1045ff. Ferner finden sich in Tate et al. (2011) Hypothesen zur Wirkung von Institutionen auf eine „Supplier Adoption of Environmental Practices“. Vgl. Tate et al. (2011).

³⁴ Vergleichbar dazu nehmen Cai et al. (2008) an, dass eine Analyse auf Basis des Neo-Institutionalismus einen Beitrag zum Verständnis wichtiger Treiber der Einführung von „Green Supply Chain Strategy“ bei Logistikdienstleistern leisten könnte. Vgl. Cai et al. (2008), S. 1045.

dienstleistern erst in jüngerer Zeit in den Fokus der Forschung gerückt ist.³⁵ Daher besteht nur eine geringe Anzahl von Journal-Veröffentlichungen zu Umweltschutz bei Logistikdienstleistern,³⁶ welche allerdings zunehmend durch Studien und weitere Veröffentlichungen ergänzt wird.³⁷ Weiterhin ist festzustellen, dass speziell die Theorie des Neo-Institutionalismus bisher nicht auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern angewandt wurde. Es finden sich in der Literatur verschiedene Branchen, deren Umweltschutz unter Berücksichtigung des Neo-Institutionalismus untersucht wurde, allerdings finden sich keine Untersuchungen mit Branchenfokus auf LDL.³⁸ Weiterhin liegt der regionale Fokus bestehender Untersuchungen im Kontext Umweltschutz und Neo-Institutionalismus insbesondere auf Unternehmen in Asien.³⁹ Da dem Einfluss von Kultur auf Organisationen im Neo-Institutionalismus eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird,⁴⁰ können solche Ergebnisse (wenn überhaupt) nur unter Anwendung höchster Sorgfalt bei der Berücksichtigung kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf europäische Unternehmen übertragen werden.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass nicht eindeutig beantwortet werden kann, aus welchen Gründen sich Logistikdienstleister im Umweltschutz engagieren, und ob der Neo-Institutionalismus einen Beitrag zur Erklärung dieser Entwicklungen leisten kann.

1.3 Forschungsziele und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der dargestellten Forschungslücken zu Umweltschutz bei Logistikdienstleistern im Allgemeinen und der noch nicht erfolgten Analyse des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern mithilfe im Neo-Institutionalismus diskutierter Zusammenhänge werden folgende Forschungsziele in dieser Arbeit verfolgt.

Ziel der Arbeit ist zunächst die Untersuchung, welche Gruppen und Einflussfaktoren aus der Umwelt von Logistikdienstleistern zur Verfolgung des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern führen. Ferner soll unter Anwendung der theoretischen Grundlagen des Neo-Institutionalismus die Bedeutung der im Neo-Institutionalismus diskutierten Zusammenhänge und Mechanismen für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern untersucht werden. Auf diese Weise soll die Eignung der Neo-Institutionalismus für die Erklärung von Eigenschaften des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern bewertet werden.

³⁵ Vgl. dazu Lin/Ho (2008), S. 18; Evangelista et al. (2011), S. 2f.

³⁶ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 3 auf Lieb/Lieb (2010) und Wolf/Seuring (2010) verweisend. Vgl. dazu auch Lin/Ho (2008), S. 18.

³⁷ Beispiele für diese Veröffentlichungen bilden Muir (2010); Lohre/Herschlein (2010); PricewaterhouseCoopers (2009); Straube/Pfohl (2008); Nehm et al. (2011); Czotscher/Preußner (2010).

³⁸ Zhu et al. (2008) untersuchen die Branchen Energie, Chemie und Petroleum, Elektrik und Elektronik sowie Automobil. In Zhu/Sarkis (2007) werden die Schwerindustrie, Hersteller von Exportgütern sowie Lieferanten ausländischer Hersteller in China, sowie in Zhu et al. (2010) produzierende Unternehmen untersucht. Liu et al. (2011) untersuchen eine Vielzahl von Unternehmen, ohne dabei jedoch LDL zu benennen.

³⁹ Der Fokus von Zhu et al. (2010) liegt auf japanischen Unternehmen, wohingegen Zhu et al. (2008), Zhu/Sarkis (2007), Liu et al. (2011) einen Fokus auf chinesische Unternehmen haben.

⁴⁰ Kultur, Ansichten und Verständnisse bilden nach Scott (2008) eine, wenn nicht sogar die zentrale Säule von Institutionen, und damit den Kern gesellschaftlicher Einflüsse auf Organisationen. Vgl. dazu Scott (2008). Vgl. für eine detaillierte Diskussion Abschnitt 3.2.2.2.

Entsprechend der angestrebten Forschungsziele werden folgende Forschungsfragen für diese Arbeit formuliert:

1. Welche Einflussfaktoren aus der Umwelt von Logistikdienstleistern führen zur Verfolgung von Umweltschutz bei Logistikdienstleistern?
2. Welche Bedeutung haben institutionelle Systeme für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern?

Forschungsfrage 2 wird dazu mit folgenden Detailfragen präzisiert:

- 2a. Welche institutionellen Mechanismen und Wirkungszusammenhänge führen bei LDL zur Verfolgung von Zielen und Handlungen des Umweltschutzes?
- 2b. Welche Wirkungen haben institutionelle Mechanismen und Wirkungszusammenhänge auf Ziele und Handlungen des Umweltschutzes von Logistikdienstleistern?

1.4 Forschungstheoretische Einordnung

In diesem Abschnitt erfolgt eine theoretische Einordnung dieser Arbeit. Dazu wird zunächst das theoretische Grundgerüst dieser Arbeit in den Neo-Institutionalismus eingeordnet. Anschließend erfolgen eine Vorstellung des verfolgten Erkenntnistheoretischen Ansatzes sowie eine Einordnung der dafür angewendeten Methodik in den Neo-Institutionalismus.

Theoretisches Grundgerüst

Wie in Abschnitt 1.2 beschrieben wird der theoretische Rahmen dieser Arbeit vom Neo-Institutionalismus gebildet. Dazu wurde oben bereits angeführt, dass es sich beim Neo-Institutionalismus um eine organisationssoziologische Theorie handelt, deren Fokus insbesondere auf dem Einfluss der Umwelt auf das Verhalten und die formale Struktur von Organisationen liegt.⁴¹ Gegenüber anderen Organisationstheorien der Wirtschaftswissenschaften und auch der Soziologie zeichnet sich der Neo-Institutionalismus insbesondere dadurch aus, dass hinsichtlich des Einflusses der Umwelt auf Organisationen neben marktlichen Wettbewerbs- oder Effizienzanforderungen⁴² insbesondere institutionelle Anforderungen und Vorgaben, d. h. externe Vorstellungen, Regeln und Annahmen zur Ausgestaltung von Organisationen betont werden.⁴³

Die Annahmen und eingenommene Perspektive einer Umwelt, die über die in ihr vorherrschenden sozialen Regeln und Vorstellungen einen bedeutenden Einfluss auf Organisationen hat, repräsentieren eine von zwei Hauptströmungen des Neo-Institutionalismus, die als makro-institutionalistischer Ansatz bezeichnet wird.⁴⁴ Der makro-institutionalistische Ansatz bildet den Kern der in dieser Arbeit aufgegriffenen Grundlagen des Neo-Institutionalismus. Hinsichtlich der Mechanismen, die auf und in Organisationen sowie innerhalb der von Um-

⁴¹ Vgl. Abschnitt 1.2.

⁴² Solche Anforderungen werden in dieser Arbeit auch als technisch-funktionale Anforderungen bezeichnet. Vgl. für eine detaillierte Vorstellung Abschnitt 3.2.1.

⁴³ Meyer/Rowan (1977) unterscheiden diesbezüglich explizit zwischen einer technischen und einer institutionellen Umwelt von Organisationen. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342f. Einen Vergleich des Neo-Institutionalismus mit anderen zum Zeitpunkt seiner Entwicklung wichtigen Organisationstheorien erfolgt in Abschnitt 3.1. Eine Vorstellung der im Neo-Institutionalismus verwendeten Umweltkonzepte erfolgt in Abschnitt 3.2.1.

⁴⁴ Vgl. Zucker (1987), S. 444ff. In diesem Zusammenhang nutzt Zucker (1987) die Formulierung „Environment as Institution“. Zucker (1987), S. 444.

welt und Organisationen gebildeten organisationalen Felder wirken, stützt sich diese Arbeit insbesondere auf die für den Neo-Institutionalismus maßgeblichen Arbeiten Meyer/Rowan (1977) sowie DiMaggio/Powell (1983).

Über den makro-institutionalistischen Ansatz hinaus wird für einzelne Fragestellungen auch die Perspektive der zweiten Hauptströmung des Neo-Institutionalismus – den mikro-institutionalistischen Ansatz – eingenommen. Der mikro-institutionalistische Ansatz und die für ihn maßgebliche Arbeit von Zucker (1977) nehmen im Kern an, dass insbesondere Organisationen und ihre Akteure maßgeblich zur Bildung und Verbreitung von sozialen Regeln und Vorstellungen über Organisationen beitragen.⁴⁵ Aus dem Theoriegerüst des mikro-institutionalistischen Ansatzes finden die von Zucker (1977) aufgegriffenen und ursprünglich in Berger/Luckmann (1967) beschriebenen Mechanismen und Entwicklungsstufen der Herausbildung von Institutionen Beachtung.⁴⁶

Da der Neo-Institutionalismus wie oben beschrieben in der Forschung zum Umweltschutz in der Logistik kaum Anwendung findet,⁴⁷ umfasst der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit auch die Grundzüge des (strategischen) Anspruchsgruppenkonzepts nach Janisch (1993), wobei dieses aus zwei Gründen von Bedeutung ist. Einerseits weist die theoretische Basis des Anspruchsgruppenkonzepts hinsichtlich der Möglichkeiten von Anspruchsgruppen, auf Organisationen Einfluss auszuüben, deutliche Überschneidungen zu den im Neo-Institutionalismus diskutierten Mechanismen der Einflussnahme von Umwelten auf Organisationen auf.⁴⁸ Andererseits werden Anspruchsgruppen und das Anspruchsgruppenkonzept regelmäßig in der Literatur zum Umweltschutz in Logistik und unter LDL diskutiert und erlauben dadurch den Aufbau eines Systemmodells Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen,⁴⁹ welches die Basis für eine theoriegeleitete Analyse und empirische Erhebung im Rahmen dieser Arbeit bilden wird.⁵⁰ Auf diese Weise schlägt das Anspruchsgruppenkonzept die theoretische Brücke zwischen der bisherigen Forschung zum Umweltschutz in Logistik und bei LDL und der angestrebten Vertiefung mithilfe des Neo-Institutionalismus.

Einen weiteren theoretischen Bezugspunkt und insbesondere des aufgebauten Systemmodells Umweltschutz bildet das St. Gallen Management-Modell nach Bleicher.⁵¹ Wie oben beschrieben liegt ein besonderes Augenmerk des Neo-Institutionalismus auf dem Einfluss

⁴⁵ In diesem Zusammenhang nutzt Zucker, als eine bedeutende Vertreterin des Mikro-Institutionalistischen Ansatzes die Formulierung „Organization as Institution“ und führt ferner an: „Implemented institutional elements commonly arise from within the organization itself or from imitation of other similar organizations (Zucker 1977:728, 1983; Tolbert & Zucker 1983; Tolbert 1985), not from power or coercive processes located in the state or elsewhere.“ Zucker (1987), S. 446.

⁴⁶ Vgl. Zucker (1977), S. 727ff. Vgl. auch Berger/Luckmann (1967), in der deutschen Übersetzung Berger/Luckmann (1969). Eine detaillierte Vorstellung der in dieser Arbeit berücksichtigten theoretischen Grundlagen des Neo-Institutionalismus erfolgt in den Abschnitten 3.1 und 3.2.

⁴⁷ Vgl. Abschnitt 1.2.

⁴⁸ In Bezug auf die Fähigkeiten von Anspruchsgruppen ihre Ansprüche gegenüber Unternehmen durchzusetzen, verweist Janisch u. a. auf vertragliche, gesetzliche oder normative Grundlagen bis hin zu gesellschaftspolitischen und wirtschaftsethischen Konventionen. Vgl. Janisch (1993), S. 127f. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.3.1. Institutionelle Systeme sich entsprechend des Drei-Säulen-Modells von Scott u. a. von formalen Regeln, Werten und Normen, oder auch geteilten Vorstellungen getragen werden. Vgl. Scott (2008), S. 51. Vgl. für eine ausführliche Vorstellung des Drei-Säulen-Modells Abschnitt 3.2.2.2.

⁴⁹ Vgl. dazu Abschnitt 2.3 bis 2.5.

⁵⁰ Vgl. dazu Kapitel 3.

⁵¹ Vgl. dazu Bleicher (1999).

der Umwelt auf die Handlungen und die formale Struktur von Organisationen. Bei der formalen Struktur von Organisationen handelt es sich um „[d]ie Gesamtheit aller formalen Regeln zur Arbeitsteilung und zur Koordination [...]“⁵², welche als „[...] Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder“⁵³ dienen.⁵⁴ Da das St. Gallen Management-Modell sowohl die (möglichen) Elemente der formalen Struktur als auch Aktivitäten und Verhalten von Organisationen beschreibt, und auch über ihre Beziehungen horizontal als auch vertikal integriert,⁵⁵ bildet es in dieser Arbeit einen Ordnungs- und Analyserahmen für die Eigenschaften von Organisationen.

Erkenntnistheoretischer Ansatz der Arbeit

Bei dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Wissenschaftsverständnis handelt es sich um den Kritischen Rationalismus („critical rationalism“) nach Popper, der das Ziel verfolgt, über das Aufstellen von Vermutungen und deren Falsifikationen oder vorläufige Bestätigung einen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt voranzutreiben.⁵⁶ Der auf diese Weise angestrebte Erkenntnisgewinn wird von Popper wie folgt charakterisiert:

„Unsere Versuche, Wissen über unsere Welt zu erlangen, enthalten nur ein einziges rationales Element: die kritische Prüfung unserer Theorien. Die Theorien selbst sind Versuche, die Lösung eines Problems zu erraten: bestenfalls eine Vermutung. Wir wissen nicht, sondern wir raten. Wenn mich jemand fragt: >Woher weißt Du?<, so antworte ich: >Ich weiß nicht, ich rate nur. Und wenn Du an meinem Problem interessiert bist, bitte kritisiere meine Vermutung; und wenn Du einen Gegenvorschlag machst, dann laß mich versuchen, ihn meinerseits zu kritisieren.< Das ist, glaube ich, die wahre Theorie der Erkenntnis (die ich Ihnen hiermit zur Kritik vorlege) [...] Unsere Theorie sagt: der Fortschritt des Wissens besteht aus Vermutungen und Widerlegungen.“⁵⁷

Anhand des Zitats wird deutlich, dass sich der Kritische Realismus klar vom Positivismus unterscheidet, da Letzterer anstrebt, durch Sammlung empirischer Daten allgemeingültige Theorien zu begründen.⁵⁸ Dahingegen verfolgt der kritische Rationalismus als konstruktivistischer Ansatz das Ziel, Erkenntnis herbeizuführen, indem aus Theorien (als Vermutungen über die Realität) deduktiv empirisch überprüfbare Hypothesen abgeleitet werden, die anhand von Daten kritisch geprüft werden.⁵⁹

In dieser Arbeit wird dem deduktiven Erkenntnisprozess folgend angestrebt,⁶⁰ mithilfe primär erhobener Daten theoriebasiert hergeleitete Hypothesen zu prüfen und im Falle von Wider-

⁵² Kieser/Kubicek (1992), S. 18.

⁵³ Kieser/Kubicek (1992), S. 10.

⁵⁴ Zu den Elementen formaler Strukturen in Unternehmen zählen beispielsweise Programme, Verfahrensweisen, Abteilungen und Stellen. Vgl. Walgenbach (2006), S. 356 und S. 364.

⁵⁵ Eine Vorstellung des St. Gallen Management-Modell nach Bleicher erfolgt in Abschnitt 2.4.2.

⁵⁶ Döring/Bortz (2016), S.38

⁵⁷ Popper (2009), S. 236, Hervorhebungen im Original.

⁵⁸ Döring/Bortz (2016), S.38

⁵⁹ Döring/Bortz (2016), S.38

⁶⁰ Hinsichtlich der Gültigkeit deduktiver Logik führt Popper an; „[S]ie ist vielmehr deshalb gültig, weil sie die Regeln annimmt und vereinigt, durch die Wahrheit von (logisch stärkeren) Prämissen auf (logisch schwächere) Konklusionen übertragen und die Falschheit von Konklusionen auf Prämissen zurückübertragen wird. (Diese Rückübertragung der Falschheit macht die formale Logik zum Organon der rationalen Kritik, daß heißt der Widerlegung.)“ Popper (2009), S. 99, Hervorhebungen im Original.

legung oder Nicht-Widerlegung Kritik oder (vorläufige) Bestätigungen von Hypothesen und Theorie abzuleiten. Wie beschrieben wird die zu prüfende Theorie insbesondere durch den makro-institutionalistischen Ansatz des Neo-Institutionalismus gebildet. Die Bildung von Hypothesen erfolgt im Rahmen einer theoriegeleiteten Analyse, in der das zuvor auf Basis der Literatur gebildete Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen auf Indizien zur Existenz und Bedeutung institutioneller Systeme und Mechanismen für den Umweltschutz von LDL analysiert wird.⁶¹ Die empirische Überprüfung der gebildeten Hypothesen erfolgt abschließend im Rahmen einer Fallstudie.⁶²

Methodik und Perspektive während Primärdatenerhebung und -analyse

Wie dargestellt erfolgt die durchgeführte Primärdatenerhebung mithilfe einer Fallstudie. Die Fallstudienforschung findet in der Organisationsforschung und in den Sozialwissenschaften weite Verbreitung⁶³ und wird auch im Neo-Institutionalismus als geeignete Forschungsstrategie angesehen.⁶⁴ Für den in dieser Arbeit verfolgten erkenntnistheoretischen Ansatz ist die Fallstudienstrategie grundsätzlich geeignet, da sie im Rahmen eines von Yin als „Analytische Generalisierung“ bezeichneten Vorgehens ermöglicht, die Daten aus einem oder mehreren Fällen mit einer Theorie bzw. theoriegeleiteten Hypothesen zu vergleichen und so Aussagen über die Gültigkeit der Theorie und den theoriegeleiteten Hypothesen zu treffen.⁶⁵ Das hier verfolgte Fallstudienvorgehen orientiert sich insbesondere an der Fallstudienmethodologie nach Yin, wodurch während der Erhebung weniger eine teilnehmende als vielmehr eine beobachtende Rolle und Perspektive eingenommen wird.⁶⁶ Das im Rahmen der Fallstudie angewandte Vorgehen zur Datenerhebung und -analyse folgt grundsätzlich der Sensitivitätsmodell-Methodik von Vester zur Analyse und Modellierung komplexer Systeme.⁶⁷

Abschließend ist hinsichtlich einer Einordnung von Fallstudien und somit auch dieser Arbeit in die Forschung des Neo-Institutionalismus festzustellen, dass Fallstudien zu den mikro-analytischen Untersuchungen zählen, die neben Organizational-Field- und World-polity-Studie zu den drei am weitesten verbreiteten Analyseperspektiven und Untersuchungsarten für die Wirkung von Institutionen zählen.⁶⁸ Während Organizational-Field- und World-polity-Studien als zumeist quantitative Diffusions- und Adaptionstudien die Muster der lokalen oder internationalen Verbreitung von Institutionen unter Organisationen und Individuen untersuchen, zielen mikro-analytische Untersuchungen darauf ab, den Einfluss und die Wir-

⁶¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.

⁶² Vgl. dazu Kapitel 4.

⁶³ Vgl. Hartley (2004), S. 223.

⁶⁴ So betonen Hoffman (2001) die Notwendigkeit von Fallstudien für eine detaillierte Untersuchung einer „institutional culture“. Hoffman (2001), S. 151.

⁶⁵ Vgl. Yin (2009), S. 38. Die Besonderheiten einer analytischen Generalisierung werden in Abschnitt 4.2.2 ausführlich vorgestellt.

⁶⁶ Nach Darkow/da Mota Pedrosa (2007) weist die Fallstudienmethodologie nach Yin (2003) unter den Fallstudienmethodologien die stärkste Ausprägung der beobachtenden Rolle des Forschers auf. Andere Fallstudienmethodologien zeichnen sich dahingegen insbesondere durch eine Einbindung des Forschers. Diesbezüglich weist Eisenhardt (1989) aus ihrer Sicht die stärkste Ausprägung auf. Vgl. Darkow/da Mota Pedrosa (2007), S. 384.

⁶⁷ Vgl. Vester (2012). Eine weitere Vertiefung zur Eignung der Fallstudienstrategie für diese Arbeit und deren Ausgestaltung in der Primärdatenerhebung und -analyse erfolgt in Abschnitt 4.2.

⁶⁸ Entsprechende Studien stellen den größten Anteil der Forschungstätigkeit im Neo-Institutionalistischen dar. Vgl. Senge (2011), S. 164f. Organizational-Field-Studien haben als besonderes Merkmal auch einen Fokus auf die Bedeutung der Adoption von Institutionen für das Überleben von Organisationen. Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 201.

kung von Institutionen aus Perspektive der betroffenen Akteure zu untersuchen.⁶⁹ Zum Forschungsgegenstand mikro-analytischer Untersuchungen zählen insbesondere die Motive und Gründe für die Übernahme oder Ablehnung von Institutionen oder organisationaler Praktiken aus Sicht der betroffenen Akteure.⁷⁰ Eine solche mikro-analytische Perspektive wird auch hier eingenommen, wobei dem Aufruf von Zucker (1977) gefolgt wird, die Bedeutung der Wirkung von Institutionen auch aus Sicht der betroffenen Individuen zu betrachten und dabei auch die Akte und Situationen zu untersuchen, in denen externe Regeln wahrgenommen und weitergegeben werden.⁷¹

1.5 Aufbau und Vorgehen

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in drei zentralen Schritten. Deren Abfolge und Verankerung im Aufbau dieser Arbeit sind in Abbildung 1 dargestellt. In einem ersten Schritt wird in Kapitel 2 und 3 der Bezugsrahmen dieser Arbeit aufgespannt. Kapitel 2 widmet sich speziell dem konzeptionellen Bezugsrahmen. Dabei handelt es sich um ein Systemmodell, das sowohl zentrale Elemente des Umweltschutzes innerhalb von Logistikdienstleistersystemen, als auch relevante Gruppen aus der Logistikdienstleisterumwelt umfasst. Als Grundlage des Systemmodells werden zunächst die Kerneigenschaften von Logistikdienstleistersystemen und zentrale Grundlagen zum Umweltschutz in der Logistik vorgestellt. Anschließend erfolgt die Charakterisierung externer Gruppen mit Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern sowie die Darstellung zentraler Eigenschaften des Umweltschutzes innerhalb von Logistikdienstleistersystemen.

Kapitel 3 widmet sich dem Aufbau des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit. Dazu werden zunächst kurz die besonderen Charakteristika des Neo-Institutionalismus vorgestellt und danach im Detail zentrale Konzepte des Neo-Institutionalismus diskutiert und für die spätere Verwendung operationalisiert. Anschließend werden in Abschnitt 3.3 der konzeptionellen und der theoretischen Bezugsrahmen integriert. Dazu werden die zuvor diskutierten Elemente und Beziehungen des konzeptionellen Bezugsrahmens – Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen – auf die Relevanz zentraler Konzepte des Neo-Institutionalismus untersucht. Dabei findet auch der Stand der Forschung zur Bedeutung von Institutionen für den Umweltschutz von Unternehmen und speziell LDL Berücksichtigung. Als Kernergebnis von Abschnitt 3.3 werden Hypothesen zur Relevanz zentraler Konzepte des Neo-Institutionalismus für den Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen formuliert.

⁶⁹ Nach Senge (2011) liegt der Fokus mikro-analytischer Untersuchungen sogar auf einer Lücke in der neo-institutionalistischen Theorie- und Forschungsarchitektur, die in der Vergangenheit Anlass für Kritik war, und als solche Raum für Anschlussforschung lässt. Senge umschreibt diese Kritik wie folgt: „Denn anstatt den Prozess der Institutionengenerierung aufzuarbeiten, trifft man im Neo-Institutionalismus auf fertige Institutionen wie Organisationen, Professionen, den Staat oder eine World-Polity. [...] Es bleibt jedoch offen, was tatsächlich passiert, wenn Institutionen Einfluss nehmen. Wie geht der Prozess der institutionellen Wirkung vonstatten? Woher kommen die Institutionen? Wer macht sie? Wer sorgt dafür, dass sie erhalten bleiben?“ Senge (2011), S. 158, Hervorhebungen im Original.

⁷⁰ Vgl. Senge (2011), S. 167f.

⁷¹ Vgl. Bonazzi/Tacke (2014), S. 415. Vgl. dazu im Original Zucker (1977), S. 727f. Dazu führen Delmas/Toffel (2004) an, dass beispielsweise die Bedeutung und Befolgung von Institutionen für Organisationen nicht nur von objektiv gemessenen institutionellen Einflüssen abhängt, sondern auch von dem subjektiven Empfinden der davon Betroffenen, welches sich zwischen verschiedenen Mitgliedern einer Organisation unterscheiden kann. Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 210.

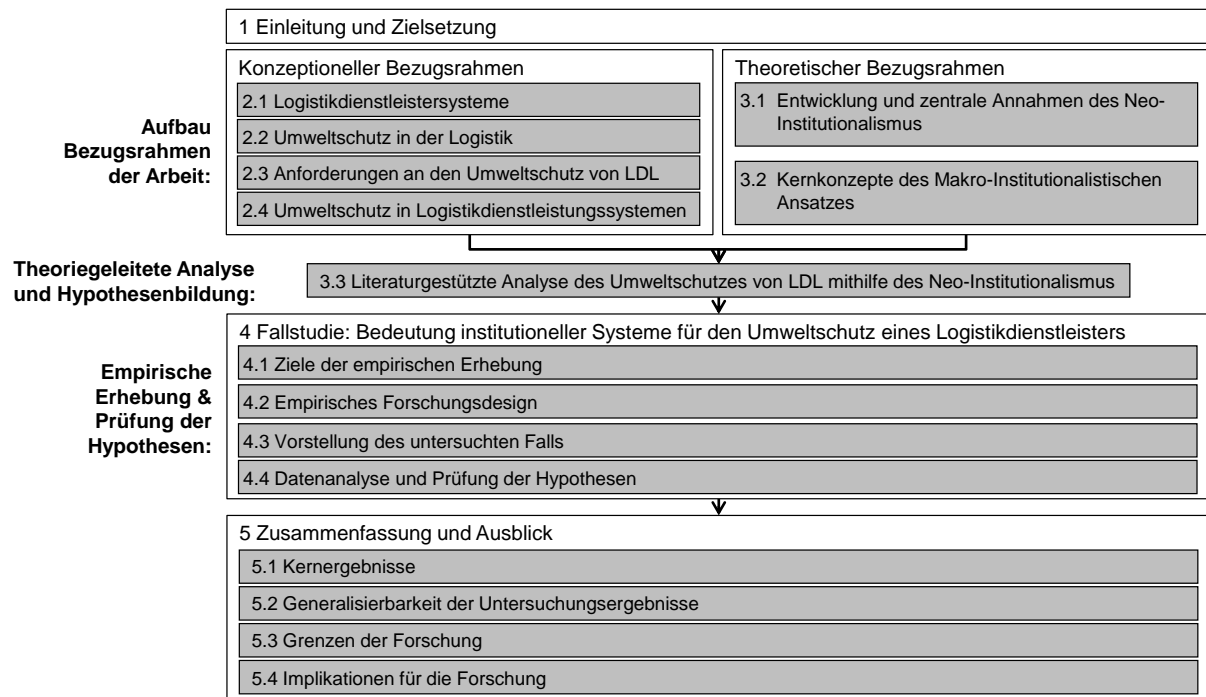


Abbildung 1: Aufbau und Vorgehen in der Arbeit⁷²

In Kapitel 4 werden die zuvor formulierten Hypothesen mithilfe einer Einzelfallstudie zum Umweltschutz eines der europa- und weltweit umsatzstärksten Logistikdienstleistungsunternehmen empirisch überprüft. In diesem Zuge wird zunächst das Ziel der empirischen Erhebung spezifiziert und anschließend die Methodik der Erhebung und Auswertung der Fallstudie beschrieben. Abschließend erfolgt nach einer Vorstellung des untersuchten Unternehmens eine umfassende Analyse der Fallstudien Daten in Verbindung mit einer Überprüfung der formulierten Hypothesen.

In Kapitel 5 werden zunächst die Kernergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse diskutiert. Anschließend erfolgen eine Erörterung der Grenzen der empirischen Erhebung sowie die Ableitung von Implikationen für die Forschung.

⁷² Eigene Darstellung

2 Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist es zunächst erforderlich, den Untersuchungsgegenstand der Arbeit – Umweltschutz von LDL – abzugrenzen und damit den Bezugsrahmen dieser Arbeit zu erläutern. Dazu werden in den folgenden Abschnitten nacheinander LDL bzw. Logistikdienstleistersysteme charakterisiert (Abschnitt 2.1), Grundlagen zum Umweltschutz (Abschnitt 2.2) und dessen Verfolgung in der Logistik vorgestellt (Abschnitt 2.3) sowie der Umsetzungsstand von Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen (Abschnitt 2.4) diskutiert. Abschließend erfolgt die Überführung in ein Systemmodell (Abschnitt 2.5).

2.1 Logistikdienstleistersysteme

Zur Analyse von Umweltschutz bei LDL soll in dieser Arbeit eine systemorientierte Betrachtungsweise der Logistik und LDL Anwendung finden. Dazu werden in den folgenden Abschnitten zunächst Grundlagen von Systemen und Systemdenken dargestellt, um anschließend die Kerneigenschaften von Logistik- und Logistikdienstleistersystemen vorzustellen.

2.1.1 Logistiksysteme

Unter einem System wird grundsätzlich „eine Menge von miteinander in Beziehung stehenden Elementen“⁷³ verstanden. Das Systemdenken beschreibt ferner die ganzheitliche Betrachtungsweise von Systemen sowie die Erkenntnis, dass für die Erklärung der Ganzheit die Erklärung ihrer Elemente nicht ausreicht, sondern dass dazu die Erklärung der Beziehungen zwischen den Elementen treten muss.⁷⁴ Systemdenken ist daher „ein Denken in komplexen, vernetzten Zusammenhängen.“⁷⁵

Auch für die Logistik ist die systemtheoretische Betrachtungsweise bzw. das Systemdenken kennzeichnend.⁷⁶ Dabei wird die Logistik selbst als ein System angesehen, dass entsprechend als Logistiksystem bezeichnet wird.⁷⁷ Ein Logistiksystem bildet „ein offenes, dynamisches System, das aus einer Menge von Objekten besteht, die zueinander in Beziehung stehen. Ein Objekt ist dabei eine abgrenzbare Einheit, die durch Merkmalsausprägungen charakterisiert ist. Die Objekte des Systems können materieller (z. B. Leistungsobjekt) oder immaterieller (z. B. Information) Natur sein. Es handelt sich um ein offenes System, da seine Objekte zur Systemumwelt in Beziehung stehen. Dadurch unterliegen die Objekte einer zeitlichen Veränderung, so dass Logistiksysteme dynamische Systeme darstellen.“⁷⁸

Nach Pfohl handelt es sich bei Logistiksystemen um Systeme zur raumzeitlichen Gütertransformation, die sich insbesondere durch ein Ineinandergreifen von Bewegungs- und Lagerprozessen auszeichnen, wobei die Prozesse der Raum- und Zeitüberbrückung zwischen einem Lieferpunkt (Quelle), dem Ort der Lieferbereitstellung, und einem Empfangspunkt (Senke), dem Ort der Güterverwendung, stattfinden.⁷⁹ Die in Logistiksystemen stattfindenden Prozesse werden als Logistikprozesse bezeichnet und lassen sich in realisierende Logistik-

⁷³ Pfohl (2010), S. 26.

⁷⁴ Pfohl (2010), S. 26.

⁷⁵ Pfohl (2010), S. 26.

⁷⁶ Vgl. Pfohl (2010), S. 25.

⁷⁷ Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 27 auf Pfohl (2010) verweisend.

⁷⁸ Dürrschmidt (2001), S. 9 auf Isermann (1994), S. 27ff. verweisend.

⁷⁹ Vgl. Pfohl (2010), S. 4f.

prozesse und koordinierende Logistikprozesse unterteilen.⁸⁰ Bei den realisierenden Logistikprozessen handelt es sich um Transport, Umschlag und Lagerung als Kernprozesse zur Realisierung der raumzeitlichen Gütertransformation bzw. des Güterflusses zwischen Quellen und Senke sowie Verpackungs- und Signierungsprozesse als Prozesse zur Unterstützung des Güterflusses.⁸¹ Zu den realisierenden Logistikprozessen zählen auch Auftragsübermittlungs- und Auftragsbearbeitungsprozesse, die dem Austausch von Informationen zwischen Quelle und Senke als Voraussetzung des Güterflusses dienen.⁸² Bei den koordinierenden Logistikprozessen handelt es sich um Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle der Güter und Informationsflüsse.⁸³ Diese stellen das Management der Logistik dar.

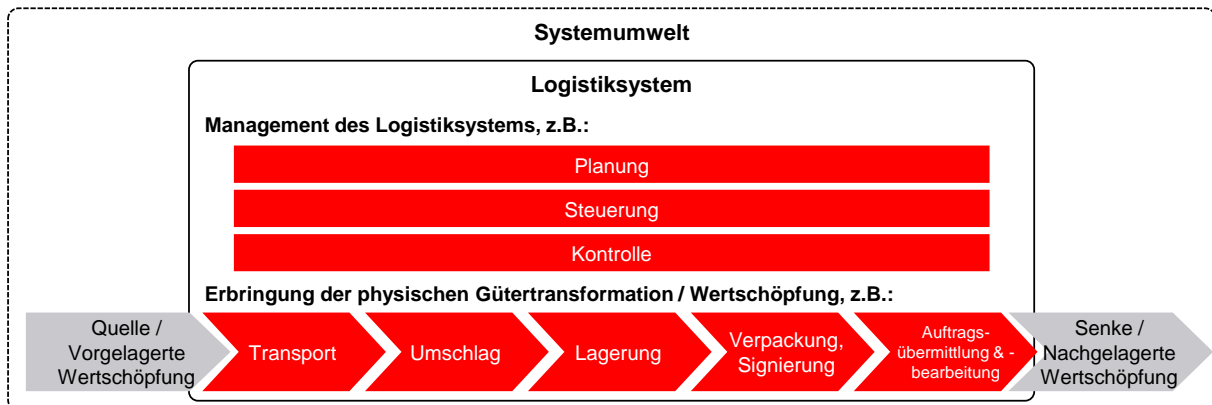


Abbildung 2: Systemmodell Logistik⁸⁴

Zusammenfassend sind die verschiedenen Arten von Logistikprozessen in Abbildung 2 dargestellt. Das enthaltene Logistiksystem besteht aus den Teilsystemen koordinierende und realisierende Logistikprozesse. Auch wenn nicht gesondert dargestellt, umfassen beide Teilsysteme die jeweils für die Prozessausführung benötigten Ressourcen in Form von Logistiktechnik und Energie. Das Logistiksystem ist darin zwischen der Quelle und einer Senke angeordnet. Die Erstellung von Gütern bedarf neben Logistikprozessen auch anderer Transformationsprozesse als Teil sog. Wertschöpfungsketten bzw. unternehmensweiter und -übergreifender Wertschöpfungssysteme.⁸⁵ Diese der Logistik zeitlich vor- oder nachgelagerten Prozesse sind in Abbildung 2 als vor- oder nachgelagerte Wertschöpfung dargestellt.

Analog zu den Bestandteilen des dargestellten Systemmodells wird Logistik in dieser Arbeit nach Pfohl definiert als: „[...] alle Tätigkeiten, durch die die raum-zeitliche Gütertransformation und die damit zusammenhängenden Transformationen hinsichtlich der Gütermengen und -sorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter geplant, gesteuert, realisiert oder kontrolliert werden. Durch das Zusammenwirken

⁸⁰ Vgl. Pfohl (2010), S. 4.

⁸¹ Vgl. Pfohl (2010), S. 8. Der Begriff Umschlagen umfasst „sowohl das Handhaben der Güter, z. B. bei der Einlagerung von Gütern in ein Regal, das Zusammenfassen oder Auflösen von Gütern, z. B. im Zusammenhang mit Paletten, als auch das Sortieren der Güter im Rahmen der Kommissionierung.“ Pfohl (2010), S. 8.

⁸² Vgl. Pfohl (2010), S. 8.

⁸³ Vgl. Pfohl (2010), S. 8.

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Borkowski/Elbert (2010), S. 16 und S. 29.

⁸⁵ Vgl. Hülsmann/Grapp (2007), S. 101.

dieser Tätigkeiten soll Güterfluss in Gang gesetzt werden, der einen Lieferpunkt mit dem Empfangspunkt möglichst effizient verbindet.“⁸⁶

2.1.2 Logistikdienstleistungsunternehmen

Logistikprozesse können durch verschiedene Arten von Unternehmen ausgeführt werden. Dabei kann es sich um Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen handeln, für die die Logistik eine Teilaufgabe zur Erreichung ihrer eigentlichen Unternehmenszwecke bildet, oder um Logistikdienstleister, „deren Unternehmenszweck Raum- und Zeitüberbrückung ist.“⁸⁷ Unternehmen aus Industrie, Handel oder Dienstleistung, die ihrerseits logistische Leistungen von LDL erbringen lassen, werden als Verlader bezeichnet.

Unternehmen vergeben einen zunehmenden Teil ihrer logistischen Leistungserbringung an LDL fremd.⁸⁸ Diesbezüglich haben sich in der Vergangenheit der Aufgabenbereich und die Verantwortung von LDL stark vergrößert, wodurch diese mittlerweile eine zentrale Rolle in der logistischen Leistungserbringung innehaben.⁸⁹ Im Jahr 2016 waren vom Gesamtvolumen logistischer Leistungen in Europa (1.050 Mrd. €) ca. 50 Prozent an LDL vergeben.⁹⁰ In einzelnen Marktsegmenten (z. B. bei Kurier, Express und Paketdienste, oder Sammelgutverkehr) beträgt der Anteil der Fremdvergabe fast 100 Prozent.⁹¹

Nach Bretzke umfassen logistische Dienstleistungen „[...] alle Serviceleistungen, die auf die bedarfsgerechte Herstellung von Verfügbarkeit als Kernaufgabe der Logistik gerichtet sind“.⁹² Zur Definition von LDL existieren in der Literatur verschiedene Ansätze, jedoch fehlt es an einheitlichen oder standardisierten Definitionen.⁹³ In dieser Arbeit werden LDL wie folgt definiert: Unternehmen, die gewerbsmäßig für Dritte die Durchführung, Gestaltung und Steuerung raum- und zeitlicher Gütertransformationen anbieten und erbringen.

Die von LDL für Verlader ausgeführten Prozesse lassen sich nach Arnold et al. (2008) mit den Dimensionen Leistungsbreite und Leistungstiefe beschreiben. Die Leistungsbreite beschreibt die Anzahl der von LDL ausgeführten oder verantworteten raumzeitlichen Transformationsprozesse. Die Leistungstiefe beschreibt den Grad an Ausführungs- und „Management“-verantwortung von der reinen Erbringung verschiedener Logistikfunktionen bis hin zur eigenverantwortlichen Abwicklung, Steuerung und Planung der Logistikaufgaben.⁹⁴

⁸⁶ Pfohl (2010), S. 12.

⁸⁷ Pfohl (2010), S. 4.

⁸⁸ Vgl. Gudehus (2012), S. 1035.

⁸⁹ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 196 und Evangelista et al. (2011), S. 1.

⁹⁰ Vgl. Schwemmer (2017), S. 12. Ähnliche Verteilungen zeichnen auch den Deutschen Markt aus, in dem ca. 49 Prozent der Logistischen Leistungen fremd vergeben werden. Vgl. Large et al. (2011), S. 212 auf Klaus et al. (2010), S. 71 verweisend.

⁹¹ Vgl. Schwemmer (2017), S. 12. Vgl. auch Large et al. (2011), S. 212. Beispielsweise geben auch 21 Prozent der Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel an, ihre Logistik und Transportdienstleistungen komplett an LDL fremdvergeben zu haben. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 21.

⁹² Bretzke (1999), S. 220.

⁹³ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 86. Beispiele für solche Definitionen bilden: „Unternehmen, die hauptsächlich logistische Dienstleistungen für Dritte anbieten und erbringen.“ ten Hompel/Heidenblut (2006), S.141. „[A]lle Dienstleistungsunternehmen[,] [...] deren angebotenes Leistungsprogramm überwiegend auf logistische Leistungen ausgerichtet ist.“ Isermann/Kuhn (2004), D 2-1. „[A]n external provider who manages, controls and delivers logistics activities on behalf of a shipper“ Wolf/Seuring (2010), S. 86.

⁹⁴ Vgl. Arnold et al. (2008), S. 582ff.

In der Praxis vergeben Unternehmen insbesondere die realisierende Ausführung von Logistikprozessen (insbesondere Transport, Umschlag, Lagerung) fremd.⁹⁵ Zusätzlich übernehmen LDL auch Aufgaben in der stofflichen Transformation (z. B. Produktions- und Montagetätigkeiten), die auch als Value Added Services (VAS) bezeichnet werden.⁹⁶ Parallel dazu haben LDL ihre Leistungsangebote von Einzel-Aktivitäten um integrierte Dienstleistungen (Kombination verschiedener ausführender Prozesse inkl. deren Koordination im Kundenauftrag) erweitert.⁹⁷ Im Bereich der koordinierenden Logistikprozesse werden von den Verladern vergleichsweise geringere Anteile fremdvergeben,⁹⁸ sodass sich die von LDL für die Verlager auszuführenden Aufgaben häufig durch eine hohe Leistungsbreite und eine vergleichsweise geringe Leistungstiefe auszeichnen. Anhand von Unterschieden bei der Leistungsbreite und -tiefe sowie weiterer Eigenschaften werden in der Logistikforschung verschiedene Logistikdienstleistertypologien gebildet.⁹⁹

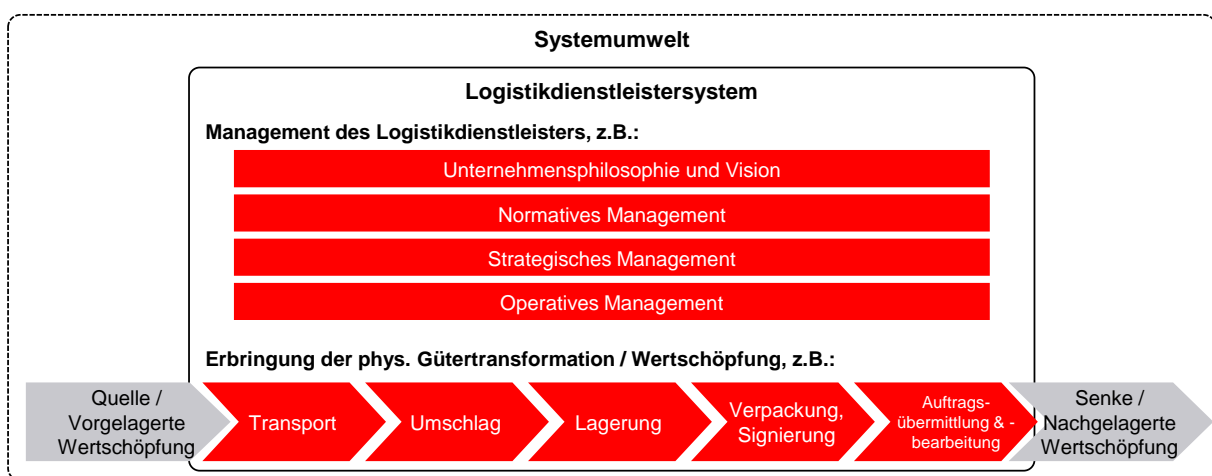


Abbildung 3: Systemmodell Logistikdienstleister¹⁰⁰

Vergleichbar zur Logistik lassen sich auch LDL als Systeme darstellen, da Unternehmen zum einen selbst Systeme aus einer geordneten Gesamtheit von Menschen sind, und zum anderen Unternehmen Teilsysteme des sie umfassenden Systems Umwelt darstellen.¹⁰¹ Ein Modell eines solchen Logistikdienstleistersystems ist in Abbildung 3 aufgezeigt. Analog zum oben in Abbildung 2 dargestellten Systemmodell Logistik besteht auch das Systemmodell Logistikdienstleister aus einem Teilsystem koordinierender Prozesse (Management) und einem Teilsystem realisierender Logistikprozesse (phys. Gütertransformation). Das Teilsystem realisierender Logistikprozesse umfasst die Realisierung zeitlicher und räumlicher

⁹⁵ Beispielsweise haben ca. 60 Prozent der Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels Transporte an Logistikdienstleister fremdvergeben. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 21.

⁹⁶ Vgl. Schuh et al. (2013), S. 123; Lönngrén et al. (2008), S. 161.

⁹⁷ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 3.

⁹⁸ Vgl. Straube/Borkowski (2008).

⁹⁹ Beispielsweise unterscheidet Gudehus unter Berücksichtigung des übernommenen Leistungsumfanges (Leistungstiefe und -breite) und den Kriterien Ressourcen/Know-How, Ausrichtung, Kundenkreis, Ausschreibung und Vertrag, Bindung/Vertragslaufzeit drei Grundtypen von LDL – Einzeldienstleister, Verbunddienstleister und Systemdienstleister. Vgl. Gudehus (2012), S. 1043-1046. Eine weitere verbreitete Typologie unterscheidet zwischen First bis Fifth Party Logistics. Vgl. dazu beispielsweise Czotscher/Preußner (2010), S. 9. Vgl. für einen Überblick über weitere Typologien Arnold et al. (2008), S. 582-588.

¹⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Borkowski/Elbert (2010), S. 16 und S. 29.

¹⁰¹ Vgl. Ulrich (1968), S. 105ff.; Janisch (1993), S. 114.

Transformationsprozesse (z. B. Transport, Umschlag, Lagerung), die bei entsprechend spezialisierten LDL um stoffliche Transformationsprozesse ergänzt sein können.

Das Teilsystem Management enthält die Planung, Steuerung und Kontrolle des Logistikdienstleistersystems, inkl. der dazu eingesetzten Prozesse, formalen Strukturen, Instrumente, Methoden etc. Es umfasst dabei wie in anderen Logistiksystemen „koordinierende“ Logistikprozesse, die auch Teil des Leistungsangebots für den Kunden sein können und auch andere Teilbereiche, die zur Führung von LDL erforderlich sind (z. B. Vertrieb oder Controlling). In Anlehnung an das St. Gallen Management-Modell nach Bleicher kann das Teilsystem in die drei Querschnittsebenen normatives, strategisches und operatives Management und die ihnen übergeordnete Ebene Unternehmens-Philosophie und -Vision unterteilt werden.¹⁰² Bei der Unternehmens-Philosophie (oder auch Management-Philosophie) handelt es sich um die „[...] grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen [...], welche das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen.“¹⁰³ Der Begriff der Unternehmens-Visionen (oder auch Management-Visionen) bezeichnet generelle Leitideen, die im normativen, strategischen und operativen Management zu konkretisieren sind.¹⁰⁴ Das normative Management als zweithöchste Ebene im St. Gallen Management-Modell „[...] beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmen, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen zu ermöglichen.“¹⁰⁵ Es bildet dabei eine grundlegende Orientierung für alle nachgelagerten Managementebenen und determiniert deren Handlungs- und Entscheidungsspielraum.¹⁰⁶ Die Ebene des strategischen Managements dient der Ausrichtung der Aktivitäten des Unternehmens. Dabei liegt der Fokus im Aufbau, der Pflege und der Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen, die zur Erreichung von Vorteilen gegenüber Wettbewerbern geeignet sind.¹⁰⁷ Das Strategische Management dient der Planung, Durchführung und Kontrolle von Strategien mit dem Ziel, eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf Umsetzung strategischer Ziele zu erreichen.¹⁰⁸ Die unterste Ebene des St. Galler Management-Modells wird durch das operative Management gebildet. Es dient der Umsetzung des normativen und strategischen Managements durch „operativen Vollzug, der im Ökonomischen auf leistungs-, finanz- und informationswirtschaftliche Prozesse ausgerichtet ist.“¹⁰⁹ Da die Leistungen eines LDL häufig einen Teil der Wertschöpfungsketten von Produkten bilden, wurde der LDL in Abbildung 3 als eingebettet in vor- und nachgelagerte Wertschöpfung(-prozesse) der Systemumwelt dargestellt.

¹⁰² Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 197 auf Bleicher (1999) verweisend.

¹⁰³ Bleicher (1992), S. 60.

¹⁰⁴ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 200 auf Bleicher (1999) verweisend.

¹⁰⁵ Bleicher (1992), S. 69.

¹⁰⁶ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 202.

¹⁰⁷ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 204 auf Bleicher (1999) verweisend.

¹⁰⁸ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 204 auf Ulrich/Fluri (1995) verweisend.

¹⁰⁹ Bleicher (1992), S. 71, Hervorhebungen im Original.

2.2 Umweltschutz in der Logistik

Im diesem Abschnitt werden die Grundlagen des Umweltschutzes in Unternehmen und der Logistik erläutert. In diesem Zuge werden in Abschnitt 2.2.1 verschiedene häufig im Zusammenhang mit Umweltschutz in der Logistik und bei LDL diskutierte Themengebiete und Termini vorgestellt und Definitionen für die weitere Verwendung gebildet. Weiterhin werden in Abschnitt 2.2.2 die gegenwärtig am häufigsten in Bezug auf Logistik und LDL diskutierten Umwelteinwirkungen dargestellt. Abschließend erfolgt in Abschnitt 2.2.3 eine Darstellung der zeitlichen Entwicklung von Umweltschutz in der Logistik. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf Veränderungen der dabei im Fokus stehenden Umwelteinwirkungen gelegt.

2.2.1 Begriffsverständnisse des Umweltschutzes in der Logistik

Bezüglich des Umweltschutzes in der Logistik werden in der Literatur vielzählige Begriffe und Konzepte diskutiert. Dazu zählen insbesondere das Nachhaltige Supply Chain Management (oder auch Sustainable SCM)¹¹⁰, Grünes Supply Chain Management (oder auch Green Supply Chain Management)¹¹¹ und auch Umweltfreundliche Logistik (oder auch Grüne Logistik)¹¹². Ferner finden auch die grundsätzlichen Konzepte von Umweltschutz und Nachhaltigkeit Anwendung. Da sich die genannten Begriffe und Konzepte ähneln und teilweise überschneiden, werden sie im Folgenden vorgestellt. Abschließend erfolgt eine Definition von Umweltschutz in der Logistik für die Verwendung in dieser Arbeit.

Umwelt von Unternehmen und Umweltschutz in Unternehmen

Vor einer Vorstellung von Begriffen zum Umweltschutz in der Logistik ist es zunächst erforderlich, die zu schützende Umwelt von der sonstigen Umwelt von Unternehmenssystemen abzugrenzen. Zum Begriff Umwelt existieren insbesondere in der Gesetzgebung zahlreiche Verständnisse, allerdings fehlt es bisher an einer einheitlichen Definition.¹¹³ Hoffmann (2011) schlägt diesbezüglich unter Berücksichtigung von § 7 des Bundesnaturschutzgesetzes¹¹⁴ vor, den Schutzgegenstand der Umwelt wie folgt zu definieren: „Die Umwelt, insbesondere Tiere, Pflanzen, Boden, Wasser, Luft, Klima und Landschaft sowie schützenswerte Kultur- und sonstige Sachgüter (Umweltgüter) sowie die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Umweltgütern.“¹¹⁵ Eine ähnliche Definition findet sich in der ISO Norm 14001 für die betriebliche Umwelt eines Unternehmens: „surroundings in which an organization [...] operates, including air, water, land, natural resources, flora, fauna, humans and their interrelationships“¹¹⁶ Entsprechend dieser Definitionen und in Anlehnung an Sommer (2007) soll in dieser Arbeit der Begriff der **natürlichen Umwelt** Verwendung finden, dem folgende Bestandteile zugeordnet werden:¹¹⁷ Lebewesen, Boden, Wasser, Luft, Klima, Landschaft, Bodenschätze und schützenswerte Kultur- und sonstige Sachgüter sowie deren Wechselwirkungen.

¹¹⁰ Vgl. beispielsweise Srivastava (2007); Wolf/Seuring (2010); Carter/Rogers (2008).

¹¹¹ Vgl. beispielsweise Srivastava (2007); Zhu et al. (2010); Zhu et al. (2008); Trowbridge (2001).

¹¹² Vgl. beispielsweise Lohre/Herschlein (2010); Elbert/Borkowski (2010); Borkowski/Elbert (2010).

¹¹³ Vgl. für eine Übersicht verschiedener Begriffsverständnisse in der Gesetzgebung Hoffmann (2011).

¹¹⁴ Vgl. BNatSchG (2009).

¹¹⁵ Hoffmann (2011), S. 395, Hervorhebungen im Original.

¹¹⁶ ISO (2015), Abschnitt 3.2.1. Vgl. auch Sommer (2007), S. 53.

¹¹⁷ Vgl. Sommer (2007), S. 53.

Der Schutz dieser Umwelt, d. h. der **Umweltschutz** wird von Sommer (2007) grundsätzlich als „[...] Erhalt der natürlichen Umwelt, also der Lebewesen im engeren Sinne bzw. der Ökosysteme im weiteren Sinne, vor Schäden durch anthropogene Eingriffe oder stoffliche Belastungen“¹¹⁸ definiert. Ob ein Unternehmen Umweltschutz verfolgen sollte, hängt einerseits von seinen **Umwelteinwirkungen** („environmental aspects“), definiert als „element of an organization's [...] activities or products or services that interacts or can interact with the environment“¹¹⁹ ab. Andererseits ist dessen Verfolgung von den daraus resultierenden **Umweltauswirkungen** („environmental impacts“), definiert als “change to the environment [...] whether adverse or beneficial, wholly or partially resulting from an organization's environmental aspects“¹²⁰, auf die Umwelt abhängig.¹²¹ Für diese Arbeit und Umweltschutz von Unternehmen sind insbesondere **schädliche Umwelteinwirkungen** sowie die daraus resultierenden negativen Umweltauswirkungen („negative environmental impacts“¹²²) von Bedeutung.

Aktivitäten zum Schutz der natürlichen Umwelt durch ein Unternehmen lassen sich ferner als **Umweltengagement** („[...] Anstrengungen eines abgegrenzten betriebswirtschaftlichen Systems zum Erhalt der Umwelt“¹²³) bezeichnen. Als Voraussetzung für ein derartiges Umweltengagement sieht Simpson et al. (2007) eine **Umweltverpflichtung** des Unternehmens (“Environmental commitment”) an und definiert diese als „willingness of an organization to determine, articulate and manage it[s] responsibilities toward the natural environment“¹²⁴.

Für die Verwendung in dieser Arbeit wird Umweltschutz durch Unternehmen in Anlehnung an Sommer (2007) definiert als: Anstrengungen eines Unternehmenssystems zur Vermeidung oder Verringerung durch das unternehmerische Handeln mittelbar oder unmittelbar verursachter schädlicher Ein- oder Auswirkungen auf die natürliche Umwelt.

Nachhaltigkeit

Neben Umwelt und Umweltschutz bildet die **(ökologische) Nachhaltigkeit** ein weiteres zentrales Konzept in der Diskussion um Umweltschutz in der Logistik. Eine der am stärksten verbreiteten Definitionen für Nachhaltigkeit findet sich im sogenannten Brundtland Report („Report of World Commission on Environment and Development“¹²⁵ an die Vereinten Nationen), in der eine nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert wird: “sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”¹²⁶ Über diese auf die Entwicklung der Menschheit bezogene Perspektive hinaus existieren in der Literatur unterschiedliche Verständnisse und Definitionen für die Nachhaltigkeit von Organisationen, die sich jedoch meist durch die Betonung der „gleichzeitigen und gleichrangigen Berücksichtigung von Ökonomie, Ökologie, und Sozialem“¹²⁷ auszeichnen. Dieses Verständnis der Nachhaltigkeit von Organisationen basiert

¹¹⁸ Sommer (2007), S. 53.

¹¹⁹ ISO (2015), Abschnitt 3.2.2.

¹²⁰ ISO (2015), Abschnitt 3.2.4.

¹²¹ Vgl. Sommer (2007), S. 53.

¹²² Wu/Dunn (1995), S. 23.

¹²³ Sommer (2007), S. 59.

¹²⁴ Simpson et al. (2007), S. 33.

¹²⁵ WCED (1987). Vgl. auch Hauff/WCED (1987).

¹²⁶ WCED (1987), Abschnitt 1.

¹²⁷ Sommer (2007), S. 49.

auf dem Konzept der Tripple Bottom Line von Elkington¹²⁸, das von Unternehmen die Berücksichtigung und den Ausgleich von ökonomischen, umweltbezogenen und sozialen Zielen fordert.¹²⁹ Ein nachhaltiges Unternehmen ist demnach ein solches, „[...] that contributes to sustainable development by simultaneously delivering economic, social and environmental benefits or what has been termed the triple bottom line [...], meaning that while pursuing profit, enlightened companies should take care to protect the environment and uphold the rights of all the firms' stakeholders.“¹³⁰. Demzufolge sind nachhaltige Unternehmen solche, die neben der langfristigen Sicherung ihres ökonomischen Erfolgs auch die Umwelt schützen und die Rechte/Anforderungen verschiedener mit ihr in Wechselwirkung stehender Personengruppen (Anspruchsgruppen¹³¹) wahren.

Nachhaltiges Supply Chain Management

Abgeleitet aus dem Konzept der Nachhaltigkeit und insbesondere der Tripple Bottom Line ist das **Nachhaltige Supply Chain Management** (Sustainable supply chain management),¹³² welches insbesondere in der englischsprachigen Literatur den Fokus der Diskussion um Umweltschutz in der Logistik oder verwandter Bereiche bildet.¹³³ Das Supply Chain Management (SCM) wird als “[...] the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole”¹³⁴ definiert. Daraus geht hervor, dass das SCM eine übergreifende Koordination klassischer Unternehmensfunktionen (z. B. Produktion oder Logistik) als Teil einzelunternehmerischer oder unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten bildet.

Nach Seuring/Müller (2008) handelt es sich bei einem Sustainable SCM um “[...] the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.”¹³⁵ Es lässt sich daher zusammenfassen, dass sich ein Nachhaltiges SCM dadurch auszeichnet, dass bei der Erfüllung der Aufgaben des SCM neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele berücksichtigt werden. Eine entsprechend gesteuerte nachhaltige Wertschöpfungskette erfüllt demnach sowohl traditionelle ökonomische Kriterien als auch soziale und ökologische Anforderungen.¹³⁶ Demzufolge verfolgt das Nachhaltige SCM sämtliche Zieldimensionen der Tripple Botton Line.

¹²⁸ Vgl. dazu Elkington (1998); Elkington (2004).

¹²⁹ Vgl. Carter/Rogers (2008), S. 364 auf Elkington (1998) und Elkington (2004) verweisend.

¹³⁰ Markley/Davis (2007), S. 765, Hervorhebungen im Original.

¹³¹ Für eine ausführliche Diskussion des Anspruchsgruppenkonzepts vgl. Abschnitt 2.3.1.

¹³² Vgl. van Hoek/Johnson (2010), S. 149; Seuring/Müller (2008), S. 1700; Carter/Rogers (2008), S. 368.

¹³³ Vgl. dazu Srivastava (2007); Wolf/Seuring (2010); Carter/Rogers (2008).

¹³⁴ Mentzer et al. (2001), S. 11.

¹³⁵ Seuring/Müller (2008), S. 1700. Eine vergleichbare Definition findet sich auch bei Carter/Rogers (2008). Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 88 auf Carter/Rogers (2008), S. 368 verweisend.

¹³⁶ van Hoek/Johnson (2010), S. 149.

Green Supply Chain Management

Als weiteres Konzept wird in der Literatur das **Green Supply Chain Management (Green SCM)** diskutiert. Dieses wird von Srivastava (2007) charakterisiert als „integrating environmental thinking into supply-chain management“¹³⁷. Hervani/Helms (2005) beschreibt diese Berücksichtigung des Umweltschutz im SCM als “addressing the influence and relationships of supply chain management to the natural environment[...]”¹³⁸ und benennt als zentrale Bestandteile eines solchen Green SCM ein “[...] Green Purchasing + Green Manufacturing/Materials Management + Green Distribution/Marketing + Reverse Logistics”.¹³⁹ Entsprechend der Konzeption des SCM zeichnet sich das Green SCM dadurch aus, dass verschiedenste Mitglieder einer Wertschöpfungskette zusammenarbeiten, um gemeinsam nachteilige Umweltauswirkungen ihrer Aktivitäten zu vermeiden oder zu reduzieren.¹⁴⁰ Insgesamt wird anhand der vorgestellten Eigenschaften des Green SCM deutlich, dass dieses die Umweltschutzperspektive des nachhaltigen SCM abbildet.

Umweltfreundliche Logistik

Während beim Green SCM der Umweltschutz von kompletten Wertschöpfungsketten im Fokus steht, liegt der Betrachtungsgegenstand der umweltfreundlichen Logistik oder auch *Grünen* Logistik insbesondere auf den eher taktischen Bestandteilen eines Green SCM.¹⁴¹ Vergleichbar zu der Erweiterung des Green SCM gegenüber dem ursprünglichen SCM findet auch in der umweltfreundlichen Logistik eine Erweiterung der Ziele um den Umweltschutz statt: „An environmentally responsible logistics approach expands the manager’s horizon by adding another objective to the system: minimizing total environmental impact.”¹⁴² Nach Borkowski/Elbert (2010) handelt es sich bei umweltfreundlichen bzw. „grünen Logistiksystemen“ um „solche Logistiksysteme [...], die ihre negative Auswirkungen auf die ökologische Umwelt und natürliche Ressourcen so stark wie möglich minimieren, ohne dabei ihren langfristigen Fortbestand zu gefährden.“¹⁴³ Umweltschutz in der Logistik wird in Anlehnung an die Definition von Umweltschutz in Unternehmen in dieser Arbeit wie folgt definiert: Anstrengungen eines Unternehmens zur Vermeidung oder Verringerung durch logistische Prozesse mittelbar oder unmittelbar verursachter negativer Auswirkungen auf die natürliche Umwelt.

2.2.2 Umwelteinwirkungen von Logistik und Logistikdienstleistern

Die Erbringung logistischer Aktivitäten kann zu unterschiedlichen, teilweise starken schädlichen Einwirkungen auf die natürliche Umwelt führen.¹⁴⁴ Diesbezüglich wird in der Literatur

¹³⁷ Srivastava (2007), S. 54f.

¹³⁸ Hervani/Helms (2005), S. 334.

¹³⁹ Hervani/Helms (2005), S. 334. Vergleichbare Auflistungen der Elemente eines Green SCM finden sich auch in Srivastava (2007) und Lin/Ho (2008). Nach Srivastava (2007) umfasst ein Green SCM folgende Elemente: “[...] product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life’.” Srivastava (2007), S. 55. Eine ähnliche Aufzählung wird in Lin/Ho (2008) vorgenommen. Vgl. Lin/Ho (2008), S. 18.

¹⁴⁰ Lin/Ho (2008), S. 18; Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 15.

¹⁴¹ Vgl. Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 6. Die taktischen Bestandteile eines Green SCM können in die fünf Gruppen „procurement, distribution, packaging, reverse logistics and production“ unterteilt werden. Vgl. Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 6 auf Sarkis (2003) verweisend.

¹⁴² Wu/Dunn (1995), S. 24.

¹⁴³ Borkowski/Elbert (2010), S. 16.

¹⁴⁴ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 3.

auf den Klimawandel bzw. Treibhausgasemissionen, Luftverschmutzung, Lärm, Abfall, die Zerstörung von Natur/Ökosystemen, die Zerstörung von Kulturdenkmälern, Unfälle und auch Treibstoffverbräuche hingewiesen.¹⁴⁵ In diesem Abschnitt werden die Umwelteinwirkungen logistischer Aktivitäten vorgestellt. Dabei werden entsprechend der Anforderungen externer Gruppen an Umweltschutz in der Logistik insbesondere Treibhausgasemissionen, Luftschadstoffemissionen, Schallemissionen, Abfälle sowie Flächenversiegelung betrachtet.¹⁴⁶

Treibhausgasemissionen

Das Intergovernmental Panel on Climate Change benennt als wichtigste vom Menschen verursachte (anthropogene) Emissionen von Treibhausgasen (THG) die Emissionen von Kohlenstoffdioxid (CO₂), Methan (CH₄), Distickstoffmonoxid (N₂O) sowie Halocarbone (Gase, die Fluorid-, Chlor- oder Bromverbindungen enthalten).¹⁴⁷

In Bezug auf die absoluten Treibhausgasemissionen der Logistik existieren in der Literatur verschiedene Schätzungen. So wird u. a. geschätzt, dass Verkehre für 24 Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen verantwortlich zeichnen.¹⁴⁸ Andere Schätzungen führen für die Transportindustrie (inkl. Personentransporten) einen Anteil von 13,1 Prozent der globalen Treibhausgasemissionen an.¹⁴⁹ Es wird geschätzt, dass die weltweite Logistikindustrie 2,8 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalentemissionen¹⁵⁰ emittiert und damit circa 5,5 Prozent der globalen Treibhausgasemissionen verursacht.¹⁵¹ In Bezug auf die Verursacher dieser Emissionen ist „[...] der Straßengüterverkehr mit mehr als 1.500 Megatonnen an CO₂-Äquivalentemissionen pro Jahr [...] für etwa 60 Prozent der Gesamtemissionen der Logistik- und Transportbranche verantwortlich.“¹⁵² Insgesamt verursachen Transporte den Großteil der globalen Treibhausgasemissionen der Logistik (ca. 2.500 Megatonnen an CO₂-Äquivalentemissionen), wohingegen der Betrieb von Logistikgebäuden nur einen vergleichsweise geringen Anteil aufweist.¹⁵³

Hinsichtlich der Entwicklung der CO₂-Emissionen des Transport- und Logistiksektors ist festzustellen, dass sich diese in der Vergangenheit stark erhöht haben, wohingegen die Emissionen anderer Branchen (z. B. Industrie, Energieversorgung) verringert haben.¹⁵⁴ Rottengatter fasst daher zusammen, dass die Branche maßgeblich für den Klimawandel verantwortlich ist und ihre anteilige Bedeutung zukünftig noch weiter ausbauen wird: „the

¹⁴⁵ Vgl. Lin/Ho (2008), S. 18; Wolf/Seuring (2010), S. 84.

¹⁴⁶ Vgl. zu diesen Anforderungen Elbert et al. (2010), S. 14-17.

¹⁴⁷ Vgl. IPCC (2007), S. 135. Vergleichbar dazu fasst auch das Protokoll von Kyoto als eine der wichtigsten internationalen Vereinbarungen zur Senkung der weltweiten Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) Kohlenstoffdioxid (CO₂), Methan (CH₄), Distickstoffmonoxid (N₂O), Fluorkohlenwasserstoffe und Schwefelhexafluorid (SF₆) als zu regulierende Treibhausgase zusammen. Vgl. UBA (2009d), S. 46.

¹⁴⁸ Vgl. Rothengatter (2010), S. 8

¹⁴⁹ Vgl. Tomoff (2010), S. 33 auf Parry et al. (2007) verweisend.

¹⁵⁰ Gase tragen unterschiedlich stark zum Treibhauseffekt bei. Diese Wirkung wird als „Global Warming Potential“ bezeichnet. Mithilfe des „Global Warming Potential“ kann für die Emissionen jedes Gases eine die Wirkung äquivalente Menge an CO₂-Emissionen berechnet werden. Auf diese Weise lässt sich die Wirkung der verschiedenen Gase einfacher vergleichen und in einer Einheit ausdrücken. Vgl. dazu IPCC (2007), S. 210-214.

¹⁵¹ Vgl. Tomoff (2010), S. 33 auf World Economic Forum (2009) verweisend.

¹⁵² Tomoff (2010), S. 33.

¹⁵³ Vgl. Tomoff (2010), S. 33. Vergleichbar stellen Wolf/Seuring (2010) fest, dass Transportaktivitäten die größte Quelle von CO₂-Emissionen in der LDL-Branche sind. Wolf/Seuring (2010), S. 87. Ähnlich dazu Rothengatter (2010), S. 9.

¹⁵⁴ Vgl. Rothengatter (2010), S. 9.

transport sector is a major source of the climate problem and will increase its relative contribution dramatically in the forthcoming decades.“¹⁵⁵

Nicht nur weltweit, sondern auch in der Europäischen Union haben Verkehre (Personen und Güter) einen maßgeblichen Anteil an den CO₂-Emissionen.¹⁵⁶ Vergleichbar zur weltweiten Entwicklung sind auch in der EU in der Vergangenheit die CO₂-Emissionen aus dem Verkehr stark angestiegen (87 Prozent zwischen 1991 und 2003¹⁵⁷) und der Verkehr bildet in der EU den einzigen Wirtschaftssektor, für den auch in Zukunft ein weiteres Ansteigen der Emissionen erwartet wird.¹⁵⁸ Dafür ursächlich ist insbesondere das anhaltende Wachstum des Straßenverkehrs, dessen CO₂-Emissionen seit 1990 um 30 Prozent gestiegen sind.¹⁵⁹ Dieses Wachstum ist u. a. auf die Logistik zurückzuführen. Zwischen 1995 und 2005 hat in der EU das insbesondere das vom Straßenverkehr getragene Güterverkehrsaufkommen um 31,3 Prozent zugenommen und es wird eine Fortsetzung dieses Wachstumstrends erwartet.¹⁶⁰

Auch in Deutschland gehören Verkehre zu den größten Emittenten von CO₂ und gewinnen aufgrund hoher Wachstumsraten der THG-Emissionen ebenfalls an Bedeutung. Grundsätzlich sind die deutschen THG-Emissionen/CO₂-Emissionen zwischen 1990 und 2007 von 165/163 Mio. t. nach einem zwischenzeitigen Wachstum auf 153/152 in Mio. t. gesunken.¹⁶¹ Andererseits stiegen zwischen 1990 und 2000 die THG-Emissionen des Straßengüterverkehrs, des Eisenbahngüterverkehrs, der Binnenschifffahrt durch ein erhöhtes Verkehrsaufkommen um 50 Prozent (von 28,7 auf 43,9 Mio. t.).¹⁶² Für die Zukunft erscheinen weitere Steigerungen der absoluten Menge denkbar.¹⁶³

Nicht nur auf volkswirtschaftlicher Ebene, sondern auch in Unternehmen kann die Logistik in Abhängigkeit einen maßgeblichen Anteil an den verursachten THG-Emissionen aufweisen. So zeigt die Studie von Czotscher/Preußner (2010), dass Transport und Logistik durchschnittlich 27,8 Prozent der Gesamt-CO₂-Emissionen von Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Einzelhandels verursacht.¹⁶⁴ In 17 Prozent der Unternehmen dieser Branchen liegt dieser Anteil sogar bei über 40 Prozent.¹⁶⁵ In Unternehmen anderer Branchen könnte dieser Anteil deutlich höher liegen. So wird geschätzt, dass bis zu 75 Prozent des Carbon Footprint (CO₂-Emissionen) von Unternehmen von ihrer Logistik verursacht werden können.¹⁶⁶ Für Logistikdienstleister, deren Aktivitäten direkt oder indirekt der Realisation logistischer Prozesse dienlich sind, ist ferner ein Wert von 100 Prozent anzunehmen. Entsprechend des oben dargestellten Trends erwartet Tomoff (2010), dass aufgrund des Branchenwachstums der LDL-Branche und deren weitgehender Nutzung fossiler Kraftstoffe, „der Energiever-

¹⁵⁵ Rothengatter (2010), S. 8.

¹⁵⁶ Vgl. Capros et al. (2008), S. 17.

¹⁵⁷ Rothengatter (2010), S. 8.

¹⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission (2008b), S. 2.

¹⁵⁹ Vgl. Europäische Kommission (2008b), S. 2.

¹⁶⁰ InfoNetz Umwelt und Nachhaltigkeit (2010); Europäische Kommission (2009b), S. 2.

¹⁶¹ Vgl. UBA (2009c), S. 4-7.

¹⁶² Vgl. UBA (2009d), S. 46.

¹⁶³ Für den Zeitraum 2004 bis 2025 wird eine 71-prozentige Steigerung der Güterverkehrsleistung in Deutschland prognostiziert. Für den Straßengüterverkehr wird ein Anstieg von 79 Prozent und für den Straßengüterfernverkehr ein Anstieg von 84 Prozent erwartet. Vgl. BMVBS (2008), S. 11.

¹⁶⁴ Czotscher/Preußner (2010), S. 13.

¹⁶⁵ Czotscher/Preußner (2010), S. 13.

¹⁶⁶ Vgl. O'Reilly (2007).

brauch und die Treibhausgasemissionen der Logistikindustrie weiter zunehmen“¹⁶⁷ werden. Untersuchungsergebnisse weisen ferner darauf hin, dass dieses Wachstum der THG- und CO₂-Emissionen nicht allein durch technologische Innovationen vermieden werden kann.¹⁶⁸

Die vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass die Logistik und insbesondere der Gütertransport zu bedeutendsten Quellen der weltweiten (anthropogenen) THG-Emissionen zählen und diese aufgrund des steigenden Güterverkehrsaufkommens absolut weiterwachsen könnten.

Emissionen von Luftschadstoffen und Schall

Weitere Umwelteinwirkungen mit besonderer Relevanz für die Logistik werden unter dem Begriff Immissionen zusammengefasst. Bei Immissionen handelt es sich dem Bundesimmissionsschutzgesetz folgend, um „[...] auf Menschen, Tiere und Pflanzen, den Boden, das Wasser, die Atmosphäre sowie Kultur- und sonstige Sachgüter einwirkende Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen, Licht, Wärme, Strahlen und ähnliche Umwelteinwirkungen,“¹⁶⁹ deren Verursachung als Emission bezeichnet wird.¹⁷⁰

Zu Anfang dieses Abschnitts wurde bereits aufgezeigt, dass in Bezug auf Logistiksysteme insbesondere Luftverunreinigungen/Schadstoffemissionen und Geräuschemissionen als bedeutende Umwelteinwirkungen diskutiert werden.

In Bezug auf Luftverunreinigungen der Logistik und insbesondere des Verkehrs sind aufgrund ihres Versauerungspotentials, d. h. ihres Beitrags zur Versauerung (Senkung des PH-Wertes von Wasser und Böden), insbesondere die Emissionen von Schwefel- und Stickoxiden sowie Ammoniakoxiden (SO₂, NO_x, NH₃) von besonderer Bedeutung.¹⁷¹ In Tabelle 1 sind Daten zu den verkehrsbedingten Emissionen der genannten Gase zusammengefasst.

	1990		2010	
	Absolut (in Tsd. t)	Anteil am Gesamt- aufkommen	Absolut (in Tsd. t)	Anteil am Gesamt- aufkommen
Stickstoffoxide (NO_x berechnet als NO₂)	1493,6	52 %	595,7	45 %
Schwefeldioxid (SO₂)	103,3	2 %	1,5	0,03 %
Ammoniak (NH₃)	1,5	0,2 %	15,0	2,7 %

Tabelle 1: Emissionen von Luftschadstoffen durch Verkehr in Deutschland¹⁷²

Auch wenn in Tabelle 1 keine Unterscheidung zwischen Personen- und Güterverkehr vorgenommen wird, wird deutlich, dass die absoluten Emissionen von Stickoxiden und Schwefeldioxid in der Vergangenheit stark gesunken sind, wohingegen sich die Emissionen von Ammoniak stark vergrößert haben. Ferner ist auch der Anteil des Verkehrs an den Gesamte-

¹⁶⁷ Tomoff (2010), S.35.

¹⁶⁸ Moore et al. (2010) haben berechnet, dass neue Umweltstandards in den USA bis 2030 zu einer 31,2-prozentigen Senkung des Treibstoffverbrauchs und CO₂-Emissionen der Flotte von Autos und kleinen Nutzfahrzeugen führen werden, jedoch die Fortschreibung des langfristigen Wachstumstrends von Transportkilometern dazu führen würden, dass die Emissionen dieser Flotte um 4,4 Prozent gegenüber 2005 steigen werden. Vgl. Moore et al. (2010), S. 568. Die oben aufgezeigten Steigerungsraten der Güterverkehrsleistungen deuten auf ähnlichen Entwicklungen im Güterverkehr hin.

¹⁶⁹ BImSchG (2011), § 3.

¹⁷⁰ Emissionen im Sinne des Bundesimmissionsschutzgesetzes „sind die von einer Anlage ausgehenden Luftverunreinigungen [Rauch, Ruß, Staub, Gase, Aerosole, Dämpfe oder Geruchsstoffe], Geräusche, Erschütterungen, Licht, Wärme, Strahlen und ähnliche Erscheinungen.“ BImSchG (2011), § 3 Absatz 3.

¹⁷¹ Vgl. dazu UBA (2009c), S. 8-13.

¹⁷² Eigene Zusammenstellung nach UBA (2012).

missionen von Stickoxiden und Schwefeldioxid gesunken, wohingegen die Emissionen von Ammoniak ihren Anteil am Gesamtaufkommen grundsätzlich verringert haben. Beachtenswert ist ferner, dass der Verkehr damit auch die Logistik in 2010 zu den größten Emittenten der genannten Gase zählte und in Bezug auf die Emissionen von Stickoxiden sogar den größten Emittenten bildete.¹⁷³ Diesen Rang unter den Emittenten von Stickoxiden hat der Verkehr auch im Jahr 2015 inne.¹⁷⁴

	1995		2010	
	Absolut (in Tsd. t)	Anteil am Gesamt- aufkommen	Absolut (in Tsd. t)	Anteil am Gesamt- aufkommen
PM₁₀	64,6	23 %	35,1	18 %
PM_{2,5}	56,7	33 %	26,1	24 %

Tabelle 2: Feinstaubemissionen des Verkehrs in Deutschland¹⁷⁵

Neben den Emissionen von Gasen mit Versauerungspotential hat der Verkehr (Personen- und Güterverkehr) auch einen bedeutenden Anteil an den Emissionen von Feinstaubpartikeln.¹⁷⁶ In Tabelle 2 sind diese Emissionen für Partikel bis 10 Mikrometer Durchmesser (PM₁₀) sowie Partikel bis 2,5 Mikrometer Durchmesser (PM_{2,5}) zusammengefasst.

Tabelle 2 zeigt, dass zwischen 1995 und 2010 zwar die Menge der Partikelemissionen um etwa die Hälfte gesunken ist, der Verkehr jedoch mit 18 bzw. 24 Prozent des Gesamtaufkommens von PM₁₀ und PM_{2,5} weiterhin einen bedeutenden Emittenten von Partikelemissionen bildet.¹⁷⁷ So bildete der Verkehr in 2010 für Emissionen von PM₁₀ den viergrößten Emittenten und für Emissionen von PM_{2,5} den zweitgrößten Emittenten.¹⁷⁸ Auch in 2015 hatte der Verkehr eine ähnliche Bedeutung. Sowohl für Emissionen von PM₁₀ (32,6 Tsd. t.) als auch PM_{2,5} (22,8 Tsd. t.) bildete der Verkehr den drittgrößten Emittenten.¹⁷⁹

Lärmquellen	Wesentlich Belästigte (in Prozent)
Straßenverkehrslärm	76
Lärm von Nachbarn	49
Industrie- und Gewerbelärm	46
Flugverkehrslärm	44
Schienenverkehrslärm	38

Tabelle 3: Lärmbelästigung in Deutschland¹⁸⁰

Neben Luftschadstoffen bilden insbesondere Lärm- bzw. Schallemissionen weitere bedeutende Emissionen von Verkehr und Logistik. Gemäß dem Bundesumweltministerium gehört „[d]er Verkehrslärm [...] zu den größten Umweltproblemen in Deutschland.“¹⁸¹ Diese Bedeutung von Verkehrslärm wird auch anhand von Tabelle 3 deutlich. Aus der Tabelle geht her-

¹⁷³ Den zweitgrößten Emittenten bildet die Energiewirtschaft (300,1 Tsd. t). Vgl. UBA (2012).

¹⁷⁴ Die Stickoxidemissionen (NO_x, berechnet als NO₂) des Verkehrs lagen bei 455,7 Tsd. t. Vgl. UBA (2017).

¹⁷⁵ Eigene Zusammenstellung nach UBA (2012).

¹⁷⁶ Vgl. UBA (2009c), S. 8.

¹⁷⁷ In Bezug auf die energiebedingten Feinstaubpartikel-Emissionen (inkl. Reifen- & Bremsenabrieb; Partikelgrößen bis 10 Mikrometer – PM₁₀) weisen andere Quellen sogar einen Anteil von 52 Prozent (in 2007) am Gesamtaufkommen aus. Vgl. dazu BMU (2008a).

¹⁷⁸ Vgl. dazu UBA (2012).

¹⁷⁹ Vgl. UBA (2017).

¹⁸⁰ Eigene Darstellung auf Basis von BMUB/UBA (2017), S. 51. Angaben jeweils als Summe der Befragten, die sich in den letzten 12 Monaten durch die genannten Lärmarten belästigt fühlten.

¹⁸¹ BMU (2008a).

vor, dass in Deutschland, die nach eigenem Empfinden von Lärm belästigten Menschen (80 Prozent),¹⁸² diese Belästigung auf Verkehr und somit auch die Logistik zurückführen. Demzufolge lässt sich zusammenfassen, dass in Deutschland aus Sicht von (subjektiv) Lärmbelästigten Logistik und Transport eine bedeutende Lärmquelle bilden.

Abfall

Im Jahr 2010 hat das Statistische Bundesamt durch die Befragung von 19.500 Unternehmen (mit 8 Mio. Beschäftigten) das Abfallaufkommen in Deutschland nach Abfallarten und Herkunft aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen untersucht.¹⁸³ Dabei wurde auch das Abfallaufkommen des Wirtschaftsbereichs „Verkehr und Lagerei“ untersucht. Dieser Wirtschaftsbereich umfasst nach dem Statistischen Bundesamt die Untergruppen Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Luftfahrt, Lagerei, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr, Post-, Kurier- und Expressdienste¹⁸⁴ und setzt sich somit sowohl aus Personentransport- als auch Logistikdienstleistern zusammen. Die befragten Unternehmen der Gruppe „Verkehr und Lagerei“ beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt 280.200 Mitarbeiter, was nach dem Statistischen Bundesamt etwa 15 Prozent der in der Branche beschäftigten Mitarbeiter entspricht.¹⁸⁵ Ferner geht aus den Daten hervor, dass die befragten Unternehmen der Branche ca. 4 Millionen Tonnen Abfall verursachten, was einem rechnerischen Abfallaufkommen von 14,2 t je Beschäftigtem der Unternehmen entspricht. Ein Vergleich dieses Werts mit andere Branchen zeigt, dass die Gruppe „Verkehr und Lagerei“ hinsichtlich ihres relativen Abfallaufkommens leicht über dem Mittelwert (8,2 t je Beschäftigtem) der untersuchten Wirtschaftszweige liegt¹⁸⁶ und die Abfallintensität der Gruppe, die im Kern logistische Leistungen repräsentiert, ähnlich hoch ist, wie in anderen Branchen.

Bodenversiegelung

Hinsichtlich der Bedeutung der Logistik für die Bodenversiegelung soll zunächst eine Definition des Begriffs erfolgen. Die EU-Kommission definiert (Boden-)Versiegelung als „[...] die dauerhafte Abdeckung der Bodendecke mit einer wasserundurchlässigen Schicht“¹⁸⁷ Die Bundesregierung führt an, dass „[...] im Zeitraum 1996–2004 35 ha pro Tag für Dienstleistungen neu beansprucht, aber nur 25 ha pro Tag für die Produktionsbereiche Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie und Wasser, Bauarbeiten“¹⁸⁸ neu beansprucht wurden. Allerdings existierenden keine Quellen, wieviel Fläche für die Durchführung logistischer Prozesse in Anspruch genommen werden. Zwar scheint vor dem Hintergrund der für die Ausführung logistischer Prozesse notwendigen Lager und Abwicklungsflächen grundsätzlich nachvollziehbar, dass „die Produktion logistischer Leistungen [...] flächenintensiv“¹⁸⁹ ist, jedoch kann kein abschließendes Fazit über die tatsächliche Bedeutung der Bodenversiegelung durch Logistik/LDL getroffen werden.

¹⁸² Vgl. BMUB/UBA (2017), S. 50

¹⁸³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 4-6.

¹⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 5.

¹⁸⁵ Nach Angaben des Statistischen Bundesamts gehörten der Gruppe im Jahr 2012 ca. 87.800 Unternehmen mit ca. 1,9 Millionen Beschäftigten an. Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 6f.

¹⁸⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 7.

¹⁸⁷ Europäische Kommission (2006), Artikel 2, (1).

¹⁸⁸ Bundesregierung (2008), S. 144.

¹⁸⁹ Large et al. (2011), S. 216.

Fazit

Es lässt sich zusammenfassen, dass aus logistischen Aktivitäten verschiedene Einwirkungen auf die natürliche Umwelt resultieren, und logistische Aktivitäten teilweise zu den wichtigsten Verursachern solcher Einwirkungen zählen. Ferner lässt sich zusammenfassen, dass innerhalb der logistischen Aktivitäten Transporte häufig die wichtigsten Verursacher von Umwelteinwirkungen bilden. Diese maßgebliche Bedeutung des Transports für Umwelteinwirkungen der Logistik ist auch für logistische Dienstleistungen gegeben.¹⁹⁰

2.2.3 Zeitliche Entwicklung des Umweltschutzes in der Logistik

Die Auseinandersetzung mit Umweltschutz in der Logistik weist eine ca. dreißigjährige Entwicklung auf. Nach Elbert et al. (2010) entwickelt sich Umweltschutz in der Logistik bzw. das Niveau des Wissens zu Umwelt- und Ressourcenschutz in der Logistik ähnlich zur Entwicklung der Logistik in drei Entwicklungsphasen,¹⁹¹ die in Tabelle 4 dargestellt sind.

Phase	Rückführlogistik & Kreislaufwirtschaft		Umweltfreundliche Unternehmenslogistik		Umweltfreundliche Wertschöpfungsketten
Zeit	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	ab 2010
Maßgebliche Treiber/Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> Politik & Regulierung 	<ul style="list-style-type: none"> Politik & Regulierung Wissenschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Politik & Regulierung Wissenschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Politik & Regulierung Gesellschaft & Endverbraucher Versicherungen und Kapitalmarkt Unternehmenskunden/Verlader Verfügbarkeit und Preise natürlicher Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> Politik & Regulierung Gesellschaft & Endverbraucher Wettbewerb Verfügbarkeit und Preise natürlicher Ressourcen
Hauptanforderungen an die Logistik	<ul style="list-style-type: none"> Kreislaufwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Kreislaufwirtschaft/ Rückführlogistik Integration von Umweltschutz in der Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> Kreislaufwirtschaft/ Rückführlogistik Integration von Umweltschutz in der Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂-Vermeidung & Klimaschutz Luftreinhaltung Lärmvermeidung Verkehrsvermeidung Vermeidung von Bodenversiegelung Abfallvermeidung und Recycling Ressourcenschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Umwelt- und klimaschonende Produkte, Dienstleistungen und Wertschöpfungsketten Grüne Wettbewerbsvorteile/-differenzierung Klimaschutz Ressourceneffizienz
Gestaltungsanspruch der Praxis	<ul style="list-style-type: none"> Rückführlogistik & Kreislaufwirtschaft 		<ul style="list-style-type: none"> Rückführlogistik 	<ul style="list-style-type: none"> Umweltschutz in der Logistik auf Einzel-Unternehmensebene 	<ul style="list-style-type: none"> Umweltfreundliche Wertschöpfungsketten

Tabelle 4: Entwicklungsphasen von Umweltschutz in der Logistik¹⁹²

Die **erste Entwicklungsphase** von Umweltschutz in der Logistik begann ab Anfang der 1990er Jahre.¹⁹³ Ab diesem Zeitpunkt sind eine Diskussion und erste Veröffentlichungen zu

¹⁹⁰ „Even though 3PL offer a wide range of services beside transportation, transportation has by far the largest environmental impact compared to all other logistics activities and thus is the single largest source of environmental hazards in the logistics system.“ Wolf/Seuring (2010), S. 87.

¹⁹¹ Vgl. Elbert et al. (2010), S. 13 in Anlehnung an Weber (2002).

¹⁹² Eigene Darstellung. Mit geringfügigen Änderungen entnommen aus Elbert et al. (2010), S. 14-17.

Umweltschutz in der Logistik erkennbar.¹⁹⁴ Der Fokus erster Veröffentlichungen lag insbesondere auf Themen der Entsorgungs- und Rückführlogistik.¹⁹⁵ Ursächlich für diese Auseinandersetzung war die damals zunehmende politische Regulierung und Förderung von Maßnahmen zur Schließung von Stoff- und Materialkreisläufen (z. B. Deutsche Verpackungsverordnung).¹⁹⁶ Der Gestaltungsanspruch der Praxis an Umweltschutz in der Logistik lag folglich zunächst auf der Umsetzung politischer Anforderungen an die Kreislaufwirtschaft und Rückführlogistik. Seit Mitte der 1990er Jahre ist Umweltschutz in der Logistik regelmäßig in der Logistikliteratur zu finden,¹⁹⁷ wobei teilweise bereits die Notwendigkeit betont wird, Belange des Umweltschutzes in der Logistik zu berücksichtigen.¹⁹⁸

Zu Beginn der **zweiten Entwicklungsphase** (gegen Ende der 1990er) ist in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zunehmend eine Änderung des Fokus von Umweltschutz in der Logistik in Richtung einer Reduktion der Umwelteinwirkungen der Logistik erkennbar.¹⁹⁹ Gleichzeitig liegt der Gestaltungsanspruch der Praxis, getrieben durch regulatorische Anforderungen, weiterhin auf einer Umsetzung von Rückführlogistik.²⁰⁰ Die oben beschriebene aktuelle Debatte zum Umweltschutz in der Logistik²⁰¹ hatte ihren Ursprung gegen Ende der 2000er. Ausgelöst durch (Logistik-)externe Ereignisse stieg das öffentliche Bewusstsein für die Bedeutung von Umwelt- und insbesondere Klimaschutz.²⁰² In der Folge führte die Suche nach Quellen von THG-Emissionen (entsprechend der besonderen Bedeutung von Verkehr und Transport als Emittenten)²⁰³ zu einem Fokus auf die Logistik.²⁰⁴ Zeitgleich entwickelten externe Gruppen Anforderungen an den Klimaschutz aber auch die Verringerung weiterer Umwelteinwirkungen von Logistik und LDL,²⁰⁵ was in der Folge zu einem Gestaltungsan-

¹⁹³ Nach Murphy/Poist (2003) war eine Forschung zu Umweltschutz in der Logistik vor 1990 „virtually non-existent“. Murphy/Poist (2003), S. 122.

¹⁹⁴ Elbert et al. (2010), S. 14 auf Pfohl (1993); Stölzle (1992); Baumgarten/Steger (1998); Srivastava (2007) verweisend.

¹⁹⁵ Rausch et al. (2010), S. 688.

¹⁹⁶ Vgl. Elbert et al. (2010), S. 14; Corbett/Klassen (2006), S. 14.

¹⁹⁷ Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 122; Elbert et al. (2010), S. 15 auf Murphy et al. (1996) und Srivastava (2007) verweisend. Einen ersten Meilenstein in der Forschung bildet eine Sonderausgabe (special issue) des International Journal of Physical Distribution & Logistics Management zu „environmental aspects of logistics“. Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 122. Mitte der 1990er wurde der Stand der Forschung zu Umweltschutz in der Logistik wie folgt charakterisiert: „McKinnon (1995) has characterized the current degree of research on environmental issues in logistics as small but expanding [...]“. Murphy/Poist (2003), S. 122, Hervorhebungen im Original.

¹⁹⁸ “[...] logistics managers need to identify environmentally relevant logistics activities and make environmentally responsible logistics decisions.“ Wu/Dunn (1995), S. 23.

¹⁹⁹ Vgl. Elbert et al. (2010), S. 15 auf Baumgarten/Steger (1998); Benz (1999); van Hoek (1999); Goldsby/Stank (2000); Murphy/Poist (2000); Hall (2000); Trowbridge (2001) verweisend. Experten forschten zu dieser Zeit zunehmend an Möglichkeiten zur Vermeidung negativer Umwelteinwirkungen durch die Logistik. Vgl. Rausch et al. (2010), S. 689; Elbert et al. (2010), S. 15f.

²⁰⁰ Elbert et al. (2010) verweisen diesbezüglich auf die Altfahrzeug-Verordnung (2000) sowie die Waste Electrical and Electronic Equipment Directive (2002). Vgl. Elbert et al. (2010), S. 15.

²⁰¹ Vgl. dazu Abschnitt 1.1.

²⁰² Zu den externen Ereignissen zählt insbesondere der vierte Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) mit der Aussage, dass bis zum Jahr 2050 die Emissionen an Treibhausgasen um 50 bis 80 Prozent sinken müssten, wenn der weltweite Temperaturanstieg auf 2 bis 2,4 °C begrenzt werden solle. Vgl. dazu Pachauri/Reisinger (2006). Weiterhin sind die Verleihung des Friedensnobelpreis an Al Gore und das IPCC sowie die Klimakonferenz von Bali von hoher Bedeutung. Vgl. Elbert et al. (2010), S. 15.

²⁰³ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

²⁰⁴ Elbert et al. (2010), S. 15 auf Kümmeler/Tille (2009) verweisend.

²⁰⁵ Vgl. Tabelle 4.

spruch der Praxis führte, alle Bereiche der Logistik (auf Einzel-Unternehmensebene) möglichst umweltfreundlich zu gestalten.²⁰⁶

Als **dritte mögliche Entwicklungsphase** (seit 2010), diskutieren Elbert et al. (2010) eine aus der Anforderung nach umwelt- und klimaschonenden Wertschöpfungsketten resultierende Erweiterung der zuvor unternehmensinternen Ausrichtung von Umweltschutz in der Logistik in Richtung einer unternehmensübergreifenden Abstimmung von Umweltschutz in Wertschöpfungsketten, um auf diese Weise Gesamtoptima hinsichtlich der Verringerung schädlicher Umwelteinwirkungen zu erreichen.²⁰⁷ Eine solche Gestaltung von Wertschöpfungsketten entspricht den Zielen eines Green Supply Chain Management, das neben einer Optimierung der Logistik auch die Optimierung anderer Wertschöpfungsbereiche verfolgt.²⁰⁸ Nach Pagell/Wu (2009) ist ein solches Interesse an der Umsetzung umweltfreundlicher Supply Chains langsam zum „mainstream“²⁰⁹ geworden. Elbert et al. (2010) schließen darauf, dass sich der Gestaltungsanspruchs der Praxis in eine solche Richtung entwickeln könnte.²¹⁰

Es kann zusammengefasst werden, dass die Auseinandersetzung der Logistik mit Fragestellungen des Umweltschutzes ca. 30 Jahre anwährt und sich dabei der wissenschaftliche Fokus als auch der Gestaltungsanspruch der Praxis mehrfach verändert haben. Diesbezüglich ist vor dem Hintergrund der Forschungsfragen dieser Arbeit besonders hervorzuheben, dass der Fokus des Umweltschutzes in der Logistik häufig Anforderungen externer Gruppen folgt, was auf einen entsprechenden Einfluss externer Gruppen hindeutet.

2.3 Anforderungen an den Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen

Im vorherigen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass der Einfluss verschiedener externer Gruppen ursächlich für eine Auseinandersetzung der Unternehmenspraxis und damit auch Logistikdienstleister mit Umweltschutz in der Logistik sein könnte. Diesbezüglich werden in der Literatur Anspruchsgruppen und deren Einflussnahme auf Unternehmen als die zentrale Ursache für Umweltschutz in Unternehmen, Sustainable SCM, Green SCM aber auch den Umweltschutz in der Logistik und bei LDL diskutiert.²¹¹ Der Einfluss dieser Gruppen bildet demzufolge in der Literatur zu Umweltschutz in Logistik bei LDL einen wichtigen Erklärungsansatz. Da der Einfluss von Akteuren aus der Umwelt auch im Neo-Institutionalismus den zentralen Erklärungsansatz für das Verhalten von Organisationen bildet,²¹² werden im Folgenden in der Literatur diskutierte Anspruchsgruppen des Umweltschutz bei LDL vorgestellt. Dazu werden zunächst die Grundlagen des Anspruchsgruppenkonzepts vorgestellt.

²⁰⁶ Vgl. Rausch et al. (2010), S. 690.

²⁰⁷ Vgl. Elbert et al. (2010), S. 17.

²⁰⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.1.

²⁰⁹ Pagell/Wu (2009), S. 37 auf (Corbett and Kleindorfer 2003; Corbett and Klassen 2006) verweisend.

²¹⁰ Entsprechende Hinweise werden unten diskutiert. Vgl. Abschnitt 2.4

²¹¹ Dazu führen beispielsweise Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b) hinsichtlich der Auslöser und Ausprägungen von Umweltschutz in Unternehmen an: "[...] the company acts conditioned by the pressures that it receives and perceives from its stakeholders. Several authors point out the importance of this pressure for the development of environmental strategies (Berry and Rondinelly, 1998; Fineman and Clarke, 1996; Jennings and Zandbergen, 1995; Maxwell et al. 1997; Winsemius and Guntram, 1992)." Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 97. Vgl. zu den Ursachen eines Sustainable SCM Seuring/Müller (2008), S. 1703f.; Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006a), S. 97. Vgl. zu den Ursachen für ein Green SCM Lee (2008), S. 187; Hervani/Helms (2005), S. 338; Mollenkopf et al. (2010), S. 15; Simpson et al. (2007), S. 31. Vgl. zu den Ursachen von Umweltschutz in der Logistik Straube/Pfohl (2008); Lohre/Herschlein (2010).

²¹² Vgl. Abschnitt 1.2 und 3.1.

2.3.1 Grundlagen des Anspruchsgruppenkonzepts

Zur Sicherstellung ihres langfristigen Überlebens müssen Unternehmen eine Vielzahl von externen Anforderungen erfüllen, wobei sie vielfach in einem Spannungsfeld aus wirtschaftlichem Erfolg und Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt stehen.²¹³ Diese zwei Zielsetzungen von Unternehmen werden in den Wirtschaftswissenschaften durch den Shareholder Value-Ansatz und den Stakeholder Value-Ansatz repräsentiert.²¹⁴

Der **Shareholder Value-Ansatz** wird auch als wertorientierte Unternehmensführung bezeichnet, die insbesondere dem Ziel dient, den Marktwert eines Unternehmens für dessen Eigentümer zu maximieren.²¹⁵ Dahingegen wird im **Stakeholder Value-Ansatz** angenommen, dass ein Unternehmen nicht nur Verantwortung und Verpflichtungen gegenüber seinen Investoren oder Eigentümern hat, sondern auch gegenüber weiteren Gruppen in Form von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft sowie der natürlichen Umwelt.²¹⁶ Diese Erweiterung der relevanten Gruppen – Anspruchsgruppen – resultiert aus zunehmenden Anforderungen an Unternehmen, neben der Steigerung und Erhaltung des Unternehmenswertes auch gesellschaftliche Beiträge zu leisten und nach sozialen und ökologischen Gesichtspunkten Verantwortung zu übernehmen.²¹⁷ In der Vergangenheit wurden von Wissenschaftlern und Praktikern zunehmend die Notwendigkeit einer Anerkennung und Berücksichtigung verschiedener nicht-marktlicher Akteure betont.²¹⁸

Den theoretischen Bezugspunkt für die Bedeutung der marktlicher als auch nicht-marktlicher Gruppen für ein Unternehmen bilden die Anreiz-/Beitragstheorie sowie die Koalitionstheorie.²¹⁹ Den Theorien folgend, wird „ein Unternehmen als Koalition von Anspruchsgruppen aufgefasst[...], die als gemeinsames Ziel das sinnvolle Überleben, d. h. eine Erhaltung bzw. Schaffung von Nutzen für sämtliche Anspruchsgruppen des Unternehmens verfolgen, was nur auf effiziente Weise erreicht werden kann, wenn alle Anspruchsgruppen ihre Ressourcen bzw. Leistungen dem Unternehmen zur Verfügung stellen und dafür entsprechende geforderte Gegenleistungen in Form eines materiellen und/oder immateriellen Anreizes erhalten.“²²⁰ Die Teilnahme an einer Koalition und das Leisten eines Beitrags, hängen vom Einverständnis mit dem Unternehmen ab, wobei drei Einverständnisse in Frage kommen:

²¹³ Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 16f. auf Zimmermann (1980), S. 1 verweisend.

²¹⁴ Vgl. Freeman (1994); Zimmermann (1980); Janisch (1993).

²¹⁵ Vgl. Zimmermann (1980), S. 2.

²¹⁶ Vgl. Svensson (2007), S. 263.

²¹⁷ Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 17 auf Janisch (1993), S. 112 verweisend.

²¹⁸ Vgl. Corbett/Klassen (2006), S. 7. Diese Notwendigkeit wird damit begründet, dass das Überleben und die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen von der Fähigkeit abhängen, neben ihrem ökonomischen Zweck auch ihren sozialen Zweck in Form von Wohlstand und Nutzen für weitere zentrale Gruppen zu erfüllen, um so deren weitere Teilnahme am Unternehmenssystem („the corporation's stakeholder system“) zu gewährleisten. Vgl. Clarkson (1995), S. 107. Vgl. dazu auch Janisch (1993), S. 112f. auf Dyllik (1989) und Ulrich (1968) verweisend.

²¹⁹ Vgl. Janisch (1993), S. 120 auf Barnard (1974), March/Simon (1976) und Cyert/March (1965) verweisend.

²²⁰ Borkowski/Elbert (2010), S. 18 auf Janisch (1993), S. 121 verweisend.

- Ein utilitaristisches Einverständnis, bei dem die Akteure wie in der Anreiz-/Beitrags-theorie zwischen Nutzen der Anreize und Opfer ihrer Beiträge abwägen,²²¹
- „ein normatives Einverständnis, in Form einer Identifikation der Beteiligten mit dem Unternehmen (z. B. Mitarbeiter) durch gemeinsam geteilte Normen und Werte sowie
- ein erzwungenes Einverständnis, bei dem die Beteiligten zur Erreichung von Zielen Gewalt androhen oder anwenden.“²²²

Die Fähigkeit einer Anspruchsgruppen ihre Anforderungen gegenüber Unternehmen durchzusetzen, kann demnach auf faktischen, vertraglichen, gesetzlichen oder normativen Grundlagen zwischen dem Unternehmen und der besagten Gruppe, aber auch auf gesellschafts-politischen und wirtschaftsethischen Konventionen beruhen.²²³

Anspruchsgruppen werden in der Literatur unterschiedlich definiert. Freeman als ein Begründer des Anspruchsgruppenkonzepts definiert diese als Gruppe „[...] who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives“²²⁴. Darüber hinaus definiert Janisch besonders wichtige (strategische) Anspruchsgruppen als: „[...] Umweltgruppen, die ihre Interessen in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen an die Unternehmung formulieren und entweder selbst oder durch Interessenvertreter auf die Unternehmungsziele, deren Erreichung, die unternehmerische Tätigkeit und auf ihr Verhalten Einfluss nehmen können sowie selbst von den Unternehmungszielen, deren Erreichung, der Tätigkeit und dem Verhalten der Unternehmung beeinflusst werden.“²²⁵ Die Besonderheit von strategischen Anspruchsgruppen eines Unternehmens gegenüber anderen Gruppen ist,²²⁶ dass sie „[...] über eine effektiv wirkende, erfolgreiche Macht verfügen, wobei sich die Machtgrundlage der strategischen Anspruchsgruppen auf die Beschaffungs-, Absatz- und Unterstützungsab-hängigkeit der Unternehmung gegenüber ihren Anspruchsgruppen bezieht [...]“²²⁷ und dadurch „Einfluss der Anspruchsgruppen derart hoch ausfällt, dass er bei Nichterfüllung ihrer

²²¹ Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 18. Hierfür werden seitens der Unternehmen beispielsweise von Aktionären Kapital und Goodwill, von Mitarbeitern Arbeitskraft und Fähigkeiten, von den Kunden ein Kauf der Produkte/Dienstleistungen, ein Einhalten der vereinbarten Konditionen oder Markentreue, vom Staat Infrastruktur, Investitionsanreize und Handelserleichterungen/ Zollabbau sowie von der Öffentlichkeit Akzeptanz, Vertrauen, gute Meinung oder auch Legitimität erwartet. Vgl. Janisch (1993), S. 122 in Anlehnung an Dyllik (1984), S. 75.

²²² Borkowski/Elbert (2010), S. 19 auf Janisch (1993), S. 123 verweisend.

²²³ Vgl. Janisch (1993), S. 127f. auf Dyllik (1989), S. 43; Ansoff (1984), S. 483 f.; Oechsler (1979), S. 195; Scholz (1987), S. 25 verweisend.

²²⁴ Freeman (1984), S. 25. Diese Definitionen spiegelt sich auch in Thommen (2010) wieder; „[...] alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind[...]“ Thommen (2010). Vgl. für eine differenziertere Definition Achleitner (1985), S. 76.

²²⁵ Janisch (1993) S. 126f. auf Dyllik (1989), S. 43; Ansoff (1984), S. 483f. verweisend.

²²⁶ Von den strategischen Anspruchsgruppen grenzt Janisch verschiedenen andere Gruppen ab: Bezugsgruppen, als soziale Gruppen, die zum Unternehmen „irgendeinen tatsächlichen oder potentiellen, direkten oder indirekten Bezug aufweisen“ (Janisch (1993), S. 126) jedoch nur geringe Macht gegenüber den Unternehmen als auch nur einen geringen Willen zur Machtausübung besitzen. Vgl. Janisch (1993), S. 126. Interessengruppen, die direkte oder indirekte Beziehungen zu Unternehmen aufweisen, einen mäßig bis stark ausgeprägten Willen zur Machtausübung besitzen, jedoch eine zu den Bezugsgruppen vergleichsweise geringe Macht besitzen. Vgl. Janisch (1993), S. 127 auf Gurtner (1985), S. 71 verweisend.

²²⁷ Janisch (1993), S. 128 auf Dyllik (1989), S. 43; Ansoff (1984), S. 483 f.; Oechsler (1979), S. 195; Scholz (1987) S. 25 verweisend.

Ansprüche existenzbedrohliche Ausmaße annehmen kann, sodass diese Gruppen in unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden müssen.“²²⁸

In dieser Arbeit werden Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von LDL in Anlehnung an Freeman (1984) und Borkowski/Elbert (2010)²²⁹ wie folgt definiert: Alle internen und externen Personengruppen, die von den Effekten eines LDL auf die natürliche Umwelt direkt oder indirekt betroffen sind oder zusätzlich in der Lage sind, die Ziele des LDL in Hinblick auf den Schutz der Umwelt zu beeinflussen.

2.3.2 Gruppen mit Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

In der Literatur werden unterschiedlichste Anspruchsgruppen des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern diskutiert. Diesbezüglich existieren jedoch nur wenige großzählige empirische Erhebungen, die sich speziell dem Umweltschutz von LDL widmen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind in der Tabelle 5 dargestellt.

Hauptanspruchsgruppen für Umweltaktivitäten von LDL ²³⁰	Gründe für das Betreiben einer „Grünen Logistik“ ²³¹	Anticipated Drivers for Improving Sustainability of Supply Chain ²³²	Key Drivers for 3PLs Instigating Sustainable Supply Chain Initiatives ²³³	Reasons for establishing sustainability programs ²³⁴
Staat/Regulierer: 66 %	Eigene Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt: 85 %	Firmer Legislation/Regulation: ≈37 %	Increasing Supply Chain Efficiency: ≈ 90 %	Corporate desire to do the right thing 85 (24)
Kunden: 56 %	Reduzierung von Kosten: 70 %	Consumer-Driven Demand: ≈24 %	Decreasing Expenditure on Fuel: ≈ 85 %	Pressure from customers: 57 (7)
Eigenmotivation: 42 %	Berücksichtigung von Kundenanforderungen: ≈ 66 %	Unified Standards: ≈9 %	Improving Customer Relations: ≈ 85 %	Corporate desire to enhance company image: 41
OEM: 12 %	Aufbau einer günstigen Wettbewerbsposition [...]: 64 %	Improving Coalition of Companies: ≈6 %	Corporate Responsibility Agenda: ≈ 75 %	Corporate desire to attract green customers: 28
Mitarbeiter: 11 %	Verbesserung des Unternehmensimage: 55 %	Increase in Business Case Studies: ≈6 %	Financial Return of Investment: ≈ 75%	Competitive pressures: 20
Lieferanten: 8 %	Gesetzliche Auflagen: 50 %	Increased Pressure on Climate Control:	Improving Public Relations: ≈ 70 %	

²²⁸ Borkowski/Elbert (2010), S. 22 auf Zimmermann (1998), S. 3f. verweisend. Ähnlich zur Differenzierung zwischen strategischen und weiteren Anspruchsgruppen wird in der Literatur auch zwischen primären und sekundären Anspruchsgruppen unterschieden. Vgl. Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 7.

²²⁹ Borkowski/Elbert (2010) definieren „Anspruchsgruppen einer grünen Logistik“ als „Alle internen und externen Personengruppen, die von den Effekten eines Unternehmens auf die Umwelt und natürliche Ressourcen, gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind und zusätzlich in der Lage sind, die Ziele der Logistik in Hinblick auf den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen zu beeinflussen.“ Borkowski/Elbert (2010), S. 30 in Anlehnung an Freeman (1984), S. 25.

²³⁰ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 67; Angaben in Prozent der befragten Unternehmen.

²³¹ Jeweils in Prozent von Logistikdienstleistern, die nach eigener Einschätzung und nach eigenem Verständnis „Grüne Logistik“ betreiben (83 Prozent der befragten Unternehmen). Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8.

²³² Antworten jeweils auf ökologische Nachhaltigkeit bezogen. Angaben in Prozent der Befragten. Vgl. Muir (2010), S. 18.

²³³ Angaben jeweils in Prozent der Befragten, die die genannten Gründe als „Very important“ oder „Important“ einschätzen. Vgl. Muir (2010), S. 12.

²³⁴ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526; Daten basierend auf den Angaben von 39 „chief executive officers (CEOs) of many of the largest 3PL operating in the North American, European, and Asia-Pacific 3PL markets“ Lieb/Lieb (2010), S. 525f.; Angaben in gewichteten Punkten nach folgender Skala: 3 Punkte für wichtigste Ursache, 2 Punkte für zweit-wichtigste Ursache, 1 Punkt für dritt-wichtigste Ursache; Anzahl der Nennungen als wichtigste Ursache in Klammern. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526.

		≈5 %		
NGOs: 5 %		Regulations affecting Exports: ≈ 5 %	Government Compliance: ≈ 70 %	
		Widely published Guideline: ≈ 3 %	Decreasing Risk: ≈ 60 %	
		Change in Management: ≈ 2 %	B2B Sustainability Reports: ≈ 50 %	
			Improving Investor Relations: ≈ 50 %	

Tabelle 5: Ursachen für die Verfolgung des Umweltschutzes durch LDL²³⁵

Die in Tabelle 5 dargestellten Untersuchungsergebnisse, zeigen eine Vielzahl von Gruppen, die für Umweltschutz von LDL ursächlich sind, die anhand der Häufigkeit ihrer Nennungen zu folgenden bedeutenden Gruppen zusammengefasst werden können:²³⁶

- Gesetzgebung und Regulierung (z. B. „Staat/Regulierer“)
- Verlager (z. B. „Kunden“, „Pressure from customers“, „OEM“²³⁷)
- Endverbraucher (z. B. „Consumer-Driven Demand“)
- Wettbewerber (z. B. „Competitive pressures“)
- Mitarbeiter

Aufgrund der geringen Anzahl großzahliger empirischer Erhebungen zu Anspruchsgruppen und Treibern von Umweltschutz bei LDL und der teilweise zueinander im Widerspruch stehenden Ergebnisse, ist es sinnvoll zur Prüfung und ggf. Erweiterung der identifizierten Anspruchsgruppen weitere Untersuchungen zu betrachten. Dazu eignen sich insbesondere Untersuchungen in denen mit branchenübergreifendem Schwerpunkt oder einem speziellen Fokus auf Industrie und Handel, die Anspruchsgruppen des Umweltschutzes in der Logistik untersucht werden.²³⁸ Exemplarisch für solche Untersuchungen sind die Studien Czotscher/Preußner (2010) und Ernst & Young (2008), die die Bedeutung von Akteuren, Treibern und Vorgaben für Klima- oder Umweltschutz in der Logistik und Supply Chains untersuchen.²³⁹ In den Studien von Czotscher/Preußner (2010) und Ernst & Young (2008) wird erwartet, dass die für LDL relevanten Gruppen der Gesetzgebung und Regulierung sowie Endverbraucher und Wettbewerber, auch zu den wichtigsten Anspruchsgruppen von Umweltschutz in der Logistik und Supply Chains zählen.²⁴⁰ Die Bedeutung dieser drei Gruppierungen geht

²³⁵ Eigene Darstellung.

²³⁶ Der Einfluss dieser Gruppen und Treiber auf Umweltschutz von Logistikdienstleistern wird in ähnlicher Form auch von Evangelista et al. (2011) betont. Von Evangelista et al. (2011) werden die Gesetzgebung und Regulierung, Verlager und Mitarbeiter ebenfalls als wichtige Anspruchsgruppen bestimmt. Zusätzlich zeigen Evangelista et al. (2011) auf, dass die Gruppen der suppliers, consultants und experts keinen Einfluss auf die von ihr untersuchten LDL haben. Weiterhin ist nach Evangelista et al. (2011) die Gruppe der Wettbewerber unbedeutend für die Umwelt-Initiativen, der von ihnen untersuchten Logistikdienstleister. Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 8.

²³⁷ Bei der Zusammenfassung wurde die Annahme getroffen, dass die „OEM“ eine Teilmenge der Verlager bilden.

²³⁸ Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 30 auf Straube/Pfohl (2008); Straube/Borkowski (2008); BearingPoint (2008); Ernst & Young (2008) verweisend.

²³⁹ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 15; Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁴⁰ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 15; Ernst & Young (2008), S.4.

auch aus anderen Untersuchungen hervor.²⁴¹ Als zusätzliche Gruppen, für die aus Tabelle 5 keine oder nur eine geringe Bedeutung hervorgeht, werden in Czotscher/Preußner (2010) und Ernst & Young (2008) folgende benannt:

- Nichtregierungsorganisationen (z. B. „Non-Government Organizations“²⁴²)
- Kooperationspartner und Lieferanten (z. B. „Kooperationspartner“²⁴³, „Suppliers“²⁴⁴)
- Kapitalgeber (z. B. „Kreditgeber“²⁴⁵, „Investor Community“²⁴⁶, „Shareholders“²⁴⁷)
- Branchen- und Berufsverbände („Branchenrichtlinien“²⁴⁸)
- „Medien“²⁴⁹

Insbesondere Nichtregierungsorganisationen (inkl. Umweltgruppen) werden auch in anderen Untersuchungen als Gruppen mit hohem Einfluss für Umweltschutz in der Logistik und SCM benannt.²⁵⁰ Ebenfalls kommt grundsätzlich in Betracht, dass auch Kooperationspartner und Lieferanten, Kapitalgeber, Branchen- und Berufsverbände sowie die Medien einen Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern besitzen.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass in der Literatur insbesondere die Gesetzgebung und Regulierung, Verlager, Endverbraucher, Wettbewerber und Mitarbeiter von Logistikdienstleistern als Gruppen mit Einfluss auf den Umweltschutz von LDL diskutiert werden, und ferner Nichtregierungsorganisationen, Kooperationspartner und Lieferanten, Kapitalgeber, Branchenrichtlinien als weitere Gruppen mit Einfluss auf LDL in Betracht kommen. Im folgenden Abschnitt wird analysiert, ob und wie die verschiedenen Gruppen Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nehmen und auf diese Weise Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von LDL bilden.

2.3.3 Einflussnahme von Gruppen auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

Hinsichtlich der Einflussnahme, der im vorherigen Abschnitt bestimmten Gruppen auf den Umweltschutz bei LDL, werden in den anschließenden Abschnitten folgende Eigenschaften der Gruppen diskutiert.

- Ziele in Bezug auf Umweltschutz von LDL
- Direkte Anforderungen und Vorgaben an Umweltschutz von LDL
- Maßnahmen und Mittel zur Durchsetzung der Ziele
- Indirekte Einflüsse auf den Umweltschutz von LDL

²⁴¹ Die Gesetzgebung und Regulierung wurde auch von Mollenkopf et al. (2010) (Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 23) und Seuring/Müller (2008) (Vgl. Seuring/Müller (2008), S. 1703), die Endverbraucher von Mollenkopf et al. (2010) (Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 20) und Seuring/Müller (2008) (Vgl. Seuring/Müller (2008), S. 1703), die Wettbewerber von Mollenkopf et al. (2010) (Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 20) als wichtige Anspruchsgruppen bestimmt. Vgl. auch Borkowski/Elbert (2010), S. 31 auf Straube/Pfohl (2008) und Straube/Borkowski (2008) verweisend.

²⁴² Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁴³ Czotscher/Preußner (2010), S. 15.

²⁴⁴ Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁴⁵ Czotscher/Preußner (2010), S. 15.

²⁴⁶ Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁴⁷ Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁴⁸ Czotscher/Preußner (2010), S. 15.

²⁴⁹ Ernst & Young (2008), S. 4.

²⁵⁰ Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 20; Vgl. Seuring/Müller (2008), S. 1703.

Abschließend wird für jede Gruppe diskutiert, ob es sich bei ihnen grundsätzlich um Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von LDL handelt.

2.3.3.1 Gesetzgebung und Regulierung

Die Gesetzgebung und Regulierung bzw. das von der Gruppe eingesetzte unternehmensrelevante Umweltrecht lässt sich grundsätzlich in den medialen sowie den stoff- und energiebezogenen Umweltschutz unterteilen.²⁵¹

Der Mediale Umweltschutz strebt an, die Umweltmedien in Form von Luft, Wasser und Boden zu schützen, wobei insbesondere das Bundesimmissionsschutzgesetz, das Wasserhaushaltsgesetz und das Bundesbodenschutzgesetz die Leitgesetze bilden.²⁵² Der mediale Umweltschutz kann auch als produktionsorientierter Umweltschutz bezeichnet werden.²⁵³ Der stoff- und energiebezogene Umweltschutz (z. B. Chemiegesetz, Gefahrstoffverordnung, Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz) orientiert sich an „Risikotatbeständen“, die sich einem medialen Zugriff entziehen und wird daher auch als produktorientierter Umweltschutz bezeichnet.²⁵⁴ Zu diesem Bereich gehört ebenfalls Erneuerbare Energiengesetz zur Schaffung einer nachhaltigen Energieversorgung.²⁵⁵

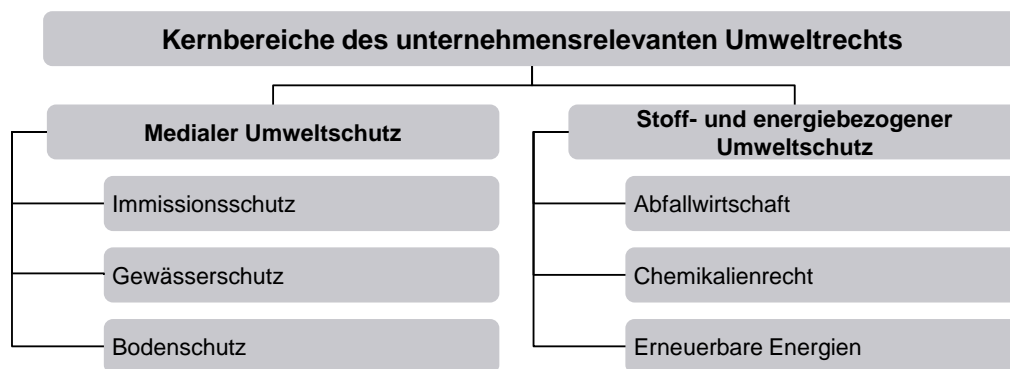


Abbildung 4: Unternehmensrelevantes Umweltrecht²⁵⁶

Bei der Bewertung der Bedeutung von Gesetzgebung und Regulierung werden im Folgenden alle Arten von Umweltschutz im Fokus stehen. Entsprechend der aufgezeigten Umwelteinwirkungen von Logistik und LDL wird die folgende Analyse hinsichtlich des medialen Umweltschutzes den Immissionsschutz (speziell Luftreinhaltung und Lärm) und den Bodenschutz sowie hinsichtlich des stoffbezogenen Umweltschutzes die Abfallwirtschaft betonen.²⁵⁷ Weiterhin wird ergänzend zu den beschriebenen Bereichen des unternehmensrelevanten Umweltrechts nach Baum et al. (2007) der Bereich des medialen Umweltschutzes um Klimaschutz und den Einsatz erneuerbarer Energien (EE) ergänzt. Ferner werden als sonstige Bereiche des Umweltschutzes die Regulierung des Verkehrs sowie die Förderung einer Umweltzertifizierung diskutiert. Die gewählte Gliederung der Analyse entspricht mit Ausnah-

²⁵¹ Vgl. Abbildung 4

²⁵² Vgl. Baum et al. (2007), S. 20.

²⁵³ Vgl. Baum et al. (2007), S. 20.

²⁵⁴ Vgl. Baum et al. (2007), S. 21.

²⁵⁵ Vgl. Baum et al. (2007), S. 21.

²⁵⁶ Abbildung in Anlehnung an Baum et al. (2007), S. 21. In Abgrenzung zum unternehmensrelevanten Umweltrecht führt Baum das sonstige Umweltrecht auf, zu dem beispielsweise die Kerntechnische Sicherheit oder das Naturschutzrecht zählen. Vgl. dazu Baum et al. (2007), S. 21.

²⁵⁷ Zu den Umwelteinwirkungen der Logistik Vgl. Abschnitt 2.2.2.

me der Förderung einer Umweltzertifizierung den Kernbereichen der dt. Umweltpolitik²⁵⁸ und lässt sich in ähnlicher Form auch in der Umweltpolitik der EU finden.²⁵⁹ Aufgrund des Umfangs an potentiell für LDL relevanten Maßnahmen wird die Analyse auf eine Auswahl von Bereichen der Umweltregulierung mit direkter Einflussnahme auf LDL beschränkt.

Da neben der beschriebenen staatlichen Regulierung auch der Umweltschutz in der Vergangenheit insbesondere supranationale Vorgaben (z. B. Umweltgesetzgebung der Europäischen Union) und auch internationale Abkommen und Maßnahmen (z. B. Montrealer Abkommen zum Verbot der Produktion von Fluorchlorkohlenwasserstoff in Industrienationen²⁶⁰) an Bedeutung gewonnen haben und zunehmend die nationalstaatliche Umweltpolitik bestimmen, werden diese Bereiche bei besonderer Bedeutung für den Umweltschutz von LDL miteinbezogen. Grundsätzlich wird der Fokus jedoch auf einer entsprechenden Gesetzgebung und Regulierung der Europäischen Union und der Bundesrepublik Deutschland liegen.

Medialer Umweltschutz – Klimaschutz und erneuerbare Energien

Klimaschutz und erneuerbare Energien zählen zu den Bereichen, die in Bezug auf Umweltschutz in der Logistik am stärksten an Bedeutung gewinnen und diskutiert werden.²⁶¹ Die Ursprünge des Klimaschutzes liegen bereits über 30 Jahre zurück. Bereits 1979 kam die World Climate Conference in Genf zu dem Ergebnis, dass die Zunahme von Kohlendioxid in der Atmosphäre dringend internationales Handeln erfordere.²⁶² Auch wurde bereits 1988 durch die Vereinten Nationen das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) einberufen, um die Bedeutung des Klimawandels zu untersuchen.²⁶³ In der Folge führten die Erkenntnisse des IPCC u. a. zum Beschluss des sog. Kyoto Protokoll („Das Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen“) als wichtigstes internationales Abkommen zur Verringerung der Emissionen sogenannter Treibhausgase.²⁶⁴ Zu den reglementierten Gasen gehören Kohlenstoffdioxid (CO₂), Methan (CH₄), Distickstoffoxid (N₂O), teilhalogenierte Fluorkohlenwasserstoffe (H-FKW), perfluorierte Kohlenwasserstoffe (FKW) und Schwefelhexafluorid (SF₆).²⁶⁵ Offiziell trat das bis 2012 gültige Abkommen in 2005 mit der Ratifizierung durch Russland in Kraft.²⁶⁶ Hinsichtlich der Weiterentwicklung solcher Abkommen, herrscht grundsätzlich wissenschaftlicher Konsens darüber, dass ein Anstieg der weltweiten Temperaturen auf maximal 2°C begrenzt werden müsste, was eine Senkung der globalen Treibhausgas-Emissionen um 85 Prozent gegenüber 1990 erfordern würde.²⁶⁷

²⁵⁸ Vgl. InfoNetz Umwelt und Nachhaltigkeit (2010).

²⁵⁹ Vgl. Europäische Union (2010).

²⁶⁰ Vgl. United Nations (1987).

²⁶¹ Vgl. Elbert et al. (2010), S. 16f. und Rausch et al. (2010), S. 701.

²⁶² Vgl. (1979).

²⁶³ IPCC (2012). Der erste Sachstandbericht (First Assessment Report) des IPCC wurde 1990 veröffentlicht. Siehe dazu IPCC (1990).

²⁶⁴ Vgl. Sekretariat der Klimarahmenkonvention/BMU (1997).

²⁶⁵ Vgl. Sekretariat der Klimarahmenkonvention/BMU (1997).

²⁶⁶ Vgl. UNFCCC (2005).

²⁶⁷ Vgl. Europäische Kommission (2009b); Vergleichbares geht aus dem vierten Sachstandsbericht des IPCC (IPCC (2007)) hervor, dass die weltweiten THG-Emissionen bis zum Jahr 2050 um 50 bis 80 Prozent sinken müssten, wenn der Temperaturanstieg auf 2 bis 2,4°C begrenzt werden soll. Vgl. Pachauri/Reisinger (2006).

Für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verringerung der Treibhausgas(THG)-Emissionen sind gemäß dem Kyoto Protokoll die einzelnen Mitgliedsstaaten verantwortlich.²⁶⁸ In Europa trägt dafür insbesondere die EU Verantwortung. Bereits 1997 verpflichtete sich deren Vorgängerorganisation – die Europäische Gemeinschaft (EG) – ihre CO₂-Emissionen bis 2012 gegenüber dem Referenzjahr 1990 um 8 Prozent zu senken und es wurden zur Erreichung dieses Ziels vielzählige Maßnahmen ergriffen.²⁶⁹ Beispielsweise trat in 2000 das Europäische Programm zur Klimaänderung²⁷⁰ in Kraft und führte als eine zentrale Maßnahme im Jahre 2005 zur Einführung des EU-Emissionshandelssystems (European Union Emissions Trading Scheme – EU-ETS)²⁷¹. Ziel des EU-ETS ist die Senkung der Emissionen der im EU-ETS erfassten Industriesektoren (ca. 50 Prozent der EU-THG-Emissionen) um 21 Prozent bis 2020 und die Bepreisung von Umweltkosten, die durch Emissionen entstehen.²⁷²

Maßnahmen	Rahmendaten
EU-Richtlinie (2009/28/EG) zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen ²⁷³	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele:²⁷⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung Anteil erneuerbare Energien im Verkehrssektor der EU auf mindestens 20 Prozent 2020 - Gewinnung von 10 Prozent aller Kraftstoffe im EU-Verkehrssektor aus erneuerbaren Energien
Richtlinie zur Qualität von Kraftstoffen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Reduktion der THG-Emissionen aus der Herstellung, des Transports und der Nutzung von Kraftstoffen um 10 Prozent bis 2020²⁷⁵
Dritte Phase des EU-ETS ab 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Jährliche Absenkung verfügbarer Emissionszertifikate und die Verbesserung und Vereinheitlichung des EU-ETS sowie Ausweitung auf andere Industriesektoren²⁷⁶ • Einbezug des Europäischen Flugverkehrs (3 Prozent der EU-CO₂-Emissionen) ab 2012 in EU-ETS²⁷⁷
Reduktion nicht vom EU-ETS erfasster Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: 10 prozentige Reduktion der Emissionen von Sektoren außerhalb EU-ETS (z. B. Verkehr) von 2013 bis 2020 (Basis 2005)²⁷⁸
EU-Verordnung (2009/443/EC) zur Verringerung der CO ₂ -Emissionen bei Fahrzeugen (Flottengrenzen)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Verringerung des durchschnittlichen CO₂-Ausstoßes von Neuwagen (PKW) auf 120g CO₂/km in 2015 und ggf. 95g in 2020²⁷⁹ • Mögliche Erweiterungen:²⁸⁰ <ul style="list-style-type: none"> - Ziel von 175 g CO₂/km bis 2014 und 135 g CO₂/km bis 2020 (2022) für leichte Nutzfahrzeuge - Geschwindigkeitsbegrenzung von 120 km/h für leichte Nutzfahrzeuge bis 2018

Tabelle 6: Maßnahmen des EU-Klimapakets mit Einfluss auf Logistikdienstleister²⁸¹

²⁶⁸ Sekretariat der Klimarahmenkonvention/BMU (1997), Artikel 24 Absatz 2.

²⁶⁹ UBA (2009e).

²⁷⁰ Europäische Kommission (2001).

²⁷¹ Die Einführung des EU-ETS wurde bereits 2003 mit der Direktive 2003/87/EC beschlossen. Vgl. Richtlinie 2003/87/EG (2003).

²⁷² Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 4.

²⁷³ Vgl. Richtlinie 2009/28/EG (2009).

²⁷⁴ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 2.

²⁷⁵ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 10.

²⁷⁶ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 4. Zu den zusätzlich erfassten Industriesektoren zählt auch das produzierende Gewerbe, das schrittweise bis 2027 alle Emissionsrechte über den Zertifikatehandel erwerben muss. Eingeschränkt werden diese Vorgaben für Sektoren, bei denen ein erhebliches Risiko der Verlagerung von CO₂-Emissionen in Länder mit weniger strikten Klimaschutzbestimmungen besteht. Diese erhalten alle Emissionsrechte kostenlos zugeteilt, was nach Angaben der EU-Kommission ca. 90 Prozent der Industriebetriebe betrifft. Die betroffenen Sektoren des sog. „carbon leakage“ sind in Europäische Kommission (2009b) festgelegt.

²⁷⁷ Vgl. BMVBS (2010); Vgl. dazu auch Richtlinie 2008/101/EG (2008).

²⁷⁸ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 6. Die europäischen Reduktionsvorgaben für Deutschland und Österreich liegen bei 14 bzw. 16 Prozent. Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 6.

²⁷⁹ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 11.

²⁸⁰ Vgl. Verkehrsrundschau (2010), S. 13; European Environment agency (2010), S. 14.

²⁸¹ Eigene Darstellung.

Planungen der EU streben eine Senkung der gesamten THG-Emissionen bis 2020 um 20 Prozent (Referenzjahr 1990) an,²⁸² die im Falle eines internationalen Übereinkommens zur Senkung der weltweiten THG-Emissionen auf 30 Prozent erhöht werden könnte.²⁸³ Zur Umsetzung dieser Ziele wurde das EU-Klimapakiet verabschiedet, dessen Maßnahmen mit Relevanz für LDL in Tabelle 6 dargestellt sind.²⁸⁴

Die in Tabelle 6 dargestellten Maßnahmen des EU-Klimapakets betreffen LDL sowohl direkt als auch indirekt. Direkte Anforderungen oder Vorgaben gehen beispielsweise aus der Einbeziehung des Flugverkehrs in die EU-ETS sowie den geplanten Geschwindigkeitsbegrenzungen für leichte Nutzfahrzeuge hervor. Indirekte Einwirkungen resultieren insbesondere aus Vorgaben an Hersteller von Logistiktechnik (z. B. Nutzfahrzeuge) und die Anbieter von Energie (z. B. Treibstoffe und elektrische Energie). Zukünftig könnten weitere Anforderungen und Vorgaben folgen, da ein Ausbau der EU-Ziele im Klimaschutz möglich scheint,²⁸⁵ und eine zusätzliche Optimierung von Logistik und Transport durch die EU erwogen wird.²⁸⁶

Auch auf nationalstaatlicher Ebene existieren konkrete Ziele im Klimaschutz. Als dt. Teilziel zur Erreichung der Klimaziele der EU wurde 2005 eine Senkung der Emissionen der im Kyoto-Protokoll genannten THG um 21 Prozent bis zum Zeitraum 2008 bis 2012 (Basis 1990) beschlossen.²⁸⁷ Als zukünftiges Ziel wurde auf dem UN-Weltklimagipfel 2007 zugesagt, die dt. CO₂-Emissionen bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 zu senken, sofern die EU eine Senkung um 30 Prozent beschließen würde.²⁸⁸ Von den zur Erreichung der dt. Klimaschutzziele ergriffenen Programme und Maßnahmen sind für LDL insbesondere das Integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung (IEKP)²⁸⁹ und der Masterplan für Güterverkehr und Logistik²⁹⁰ von Bedeutung. Das IEKP verfolgt eine circa 36 prozentige Reduktion der deutschen CO₂-Emissionen bis 2020 (Referenzjahr 1990).²⁹¹ Maßnahmen des IEKP mit Einfluss auf LDL sind in Tabelle 7 dargestellt.

²⁸² Vgl. Europäischer Rat (2007); Europäische Kommission (2008b), S. 3f.

²⁸³ Vgl. Beckerhoff et al. (2008), S. 2.

²⁸⁴ Vgl. Beckerhoff et al. (2008) .

²⁸⁵ Bereits 2009 verständigte sich der EU Environment Council auf Notwendigkeit eines Klimaziels bis 2050, wobei eine Senkung THG um 80-95 Prozent bis 2050 (Basis 1990) erwogen wird. Vgl. EurActiv (2010).

²⁸⁶ Die Europäische Energie Agentur trifft dazu folgende Aussage und zeigt damit mögliche zukünftige Anknüpfungspunkte der EU. "Improved logistical performance is one of the tools to mitigate greenhouse gases emissions from freight transport [...]. CO₂ emissions can be reduced from freight transport by reducing average haul lengths, improved vehicle utilisation, reconfiguring production and distribution systems and shortening routes between collection and delivery points." European Environment agency (2010), S. 10.

²⁸⁷ Vgl. BMU (2005); Nach Schätzungen des Umweltbundesamtes wurden bis 2007 die deutschen Treibhausgas-Emissionen um 20,4 Prozent gegenüber 1990 bzw. 1995 reduziert. Vgl. BMU (2008a).

²⁸⁸ Vgl. BMU (2008b).

²⁸⁹ Vgl. BMU (2007a).

²⁹⁰ Vgl. BMVBS (2008).

²⁹¹ Vgl. BMU (2008a); BMWi (2010).

Maßnahmen	Rahmendaten
Ausbau erneuerbarer Energien (EE) bis 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Stromerzeugung aus EE: 30 Prozent²⁹² • Wärmebedarf aus EE: 14 Prozent²⁹³ • Kraftstoffe aus EE: 12 Prozent (energetisch)²⁹⁴
Verwaltungsvorschriften zur Beschaffung umweltfreundlicher und energieeffizienter Produkte & Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung energieeffizienter Geräte und Dienstleistungen durch bevorzugte Beschaffung (umgesetzt in 2008)²⁹⁵
Verbesserte Lenkungswirkung der Lkw-Maut	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung externer Kosten des Landverkehrs durch Einführung nach LKW-Schadstoffklassen gestaffelter Mautsätze in 2009²⁹⁶
Einbeziehung des Flugverkehrs in den EU-ETS	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele: ²⁹⁷ <ul style="list-style-type: none"> - Reduktion CO₂-Emissionen um 10 Prozent - Emissionsbasiertes Landeentgelt an Flughäfen; u. a. für NO_x
Verringerung der Emissionen im Schiffsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Integration der Seeschifffahrt in den Emissionshandel • Ziel: Weiterentwicklung der Grenzwerte im Schiffsverkehr (u. a. Qualität der Schiffskraftstoffe)

Tabelle 7: Maßnahmen des IEKP mit Einfluss auf Logistikdienstleister²⁹⁸

Die dargestellten Maßnahmen betreffen die LDL erneut sowohl direkt als auch indirekt. So führen die Förderung erneuerbarer Energien zu einem veränderten Angebot von Energie und veränderten Umwelteinwirkungen der LDL. Ferner könnte aus der Anwendung der Verwaltungsvorschriften zur Beschaffung umweltfreundlicher und energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen an LDL, die indirekte Anforderung resultieren, sich umweltfreundlich auszurichten.²⁹⁹ Weiterhin führen die Maßnahmen im Landverkehr (LKW-Maut) oder Flugverkehr (EU-ETS), zu direkten verbindlichen Anforderungen an LDL, die auch mit zusätzlichen Kosten verbunden sein können.³⁰⁰

Weitere zentrale Maßnahme im Klimaschutz bildet der Masterplan Güterverkehr und Logistik,³⁰¹ der als ein Teilziel eine umwelt- und klimafreundliche Gestaltung des Verkehrs beinhaltet.³⁰² Zur Erreichung dieses Ziels, dass auch das IEKP unterstützen soll, dienen laut Masterplan „Maßnahmen zur Verkehrsoptimierung, zur Verlagerung von Verkehren auf Schiene und Wasserstraße, zur effizienteren Abwicklung des Güterverkehrs, zur optimierten Nutzung bestehender Verkehrswege sowie die weiteren Maßnahmen zur Entlastung des Straßenverkehrs, vor allem [aber] die Stärkung öffentlicher Verkehrsangebote“.³⁰³

Es lässt sich in Bezug auf dargestellten Maßnahmen zur Förderung des Klimaschutzes und der Nutzung Erneuerbarer Energien zusammenfassen, dass diese explizit das Ziel verfolgen,

²⁹² Vgl. BMU (2010). Das Ziel wurde 2009 im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) fixiert und gleichzeitig ein 50 Prozent Ziel für 2050 festgelegt. Vgl. UBA (2009a), S. 16f.

²⁹³ Vgl. BMU (2010). Das Ziel wurde 2009 im Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz in 2009 fixiert. Vgl. UBA (2009a), S. 16f.

²⁹⁴ Vgl. BMU (2010). Umsetzung durch Gesetz zur Änderung der Förderung von Biokraftstoffen in 2009 und dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) in 2009. Vgl. UBA (2009b)

²⁹⁵ Umsetzung mittels eines Beschlusses einer Verwaltungsvorschrift in 2008. Vgl. AVV-EnEff (2013).

²⁹⁶ Vgl. BMVBS (2010). Vgl. auch BMU (2009).

²⁹⁷ BMU/BMWi (2007), S. 78f.

²⁹⁸ Eigene Darstellung. Quellen, sofern nicht in der Tabelle zitiert nach BMU (2007a).

²⁹⁹ Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass entsprechend der Vorschrift „Der Zuschlag [...] auf das unter Berücksichtigung aller Umstände wirtschaftlichste Angebot zu erteilen [ist].“ AVV-EnEff (2013), Anlage I.

³⁰⁰ Im Zuge der Einführung der nach Schadstoffklassen bzw. -kategorien gestaffelten Mautgebühren erfolgte auch ein Anstieg der durchschnittlichen Maut von 13,5 auf 16,3 € Ct./km. BMU (2009).

³⁰¹ Vgl. dazu BMVBS (2008).

³⁰² BMVBS (2008), S. 23.

³⁰³ Vgl. BMVBS (2008), S. 23f.

die THG-Emissionen der Logistik und speziell des Güterverkehrs zu senken, und dadurch sowohl zu direkten Anforderungen und Vorgaben an Logistikdienstleister (z. B. Begrenzung und Bepreisung von THG-Emission als Teil des EU-ETS oder veränderte LKW-Maut in Deutschland) oder als auch indirekten Vorgaben (z. B. Veränderungen des Angebots an verfügbarer Energie oder Technik) geführt haben und zukünftig führen werden.

Medialer Umweltschutz – Immissionsschutz (Luftschadstoffe)

Zu den zentralen europäischen Maßnahmen zur Luftreinhaltung zählt die 2001 von der EU erlassene National Emission Ceilings Directive (Directive 2001/81/EC), die als Hauptziel eine Reduktion der Emission von Luftschadstoffen in der EU durch Vorgabe und Einhaltung nationaler Emissionshöchstmengen für das Jahr 2010 verfolgt.³⁰⁴ Dazu wurden die EU-Mitgliedsstaaten zu einer jährlichen Berichterstattung und Prognose der Entwicklung verschiedener Schadstoffe (SO₂, NO_x, NMVOC und NH₃) sowie zur Schaffung von Programmen zur Reduktion der genannten Luftschadstoffe verpflichtet.³⁰⁵ Ferner fanden die Ziele der National Emission Ceilings Directive im sechsten Umweltaktionsprogramm der EU und dem Clean Air for Europe Programm Verankerung.³⁰⁶ Bei einer Betrachtung der Zielsetzungen des sechsten Umweltaktionsprogramms der EU wird deutlich, dass die darin verankerten Emissionsverringerungen³⁰⁷, auch Emissionen von SO₂, NO_x, flüchtige organischen Verbindungen, Ammoniak und Feinstaub umfassen, die vom Verkehr und damit auch von Logistikdienstleistern maßgeblich verursacht werden.³⁰⁸ Zur Umsetzung ihrer Ziele setzt die EU zahlreiche Maßnahmen ein, die auch einen Einfluss auf Logistikdienstleister haben. Diese Maßnahmen sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

Maßnahmen	Rahmendaten
Richtlinie 1999/96/EG	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Abgasgrenzwertstufen für schwere Nutzfahrzeuge (Stufe Euro III (seit 2000), Euro IV (ab Okt. 2005/2006), Euro V (ab Okt. 2008/2009)³⁰⁹
DIRECTIVE (2004/26/EC5) on emissions from non-road mobile machinery (NRMM)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe von Grenzwerten für Abgasemissionen unterschiedlicher Motoren für nicht straßengebundene mobile Maschinen (Schienen- und Binnenwasserfahrzeuge)³¹⁰
Thematische Strategie zur Luftreinhaltung (KOM (2005) 446 endgültig)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Verringerung von Luftschadstoff-Emissionen bis 2020 gem. sechstem Umweltaktionsprogramm³¹¹ • Maßnahmen, u. a.: <ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung der Luftqualitätsproblematik in andere Politikbereiche, die auch den Verkehr umfassen³¹²

Tabelle 8: Ausgewählte Maßnahmen der EU zur Verringerung von Luftschadstoffemissionen mit Einfluss auf Logistikdienstleister³¹³

³⁰⁴ Vgl. Evangelista (2009), S. 9.

³⁰⁵ Evangelista (2009), S. 5 und S. 9.

³⁰⁶ Vgl. Europäische Kommission (2005b), S. 2; UBA (2008).

³⁰⁷ Diese Ziele umfassen eine Verringerung der Emissionen von SO₂ um 82 Prozent, von NO_x um 60 Prozent, von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) um 51 Prozent, von Ammoniak um 27 Prozent und primären Partikeln (PM_{2,5}) um 59 Prozent (Basisjahr 2000). Vgl. Europäische Kommission (2005b), S. 6.

³⁰⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.2 in denen mit Ausnahme der flüchtigen organischen Verbindungen die Bedeutung von Verkehr und Logistik hinsichtlich der benannten Emissionen dargestellt werden.

³⁰⁹ Vgl. Richtlinie 1999/96/EG (1999).

³¹⁰ In ihrer aktuellen Form (DIRECTIVE 2004/ 26/EC 5) enthält die Richtlinie verbindliche Vorgaben zu den Emissionsgrenzwerten für unterschiedliche Leistungsstufen neuer Maschinen, die seit Januar 2006 (Stage III A), Januar 2011 (Stage IIIB) und seit Januar 2014 (Stage IV) gelten. Vgl. Europäische Kommission (2010).

³¹¹ Vgl. Europäische Kommission (2005b), S. 2.

³¹² Vgl. dazu Europäische Kommission (2005b), S. 10-14.

Anhand der Tabelle 8 dargestellten Maßnahmen wird deutlich, dass die EU insbesondere durch die Vorgabe verbindlicher Grenzwerte (Richtlinie 1999/96/EG und DIRECTIVE 2004/26/EC5) für Transporttechnik einen indirekten Einfluss auf Logistikdienstleister ausübt. Ferner wird deutlich, dass die EU für die Zukunft eine weitere Verringerung von Luftschadstoffen anstrebt („Thematische Strategie zur Luftreinhaltung“), was auch zu weiteren Anforderungen und Vorgaben an den Verkehr und damit an die Logistik führen könnte.³¹⁴

Für die Umsetzung der europäischen Ziele zur Verringerung von Luftschadstoffen tragen, wie gezeigt, die Mitgliedsstaaten Verantwortung. Dazu kommt in Deutschland im Hinblick auf LDL insbesondere das in Tabelle 9 zusammengefasste Nationale Programm zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionshöchstmengen zum Einsatz.

Maßnahmen	Rahmendaten
Nationales Programm zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionshöchstmengen ³¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Umsetzung der Vorgaben 33. Bundes-Immissionsschutzverordnung zur Erreichung der nationalen Emissionshöchstmengen gemäß der EU-NEC-Richtlinie 2001/81/EG und der Richtlinie 2002/3/EG (Ozonrichtlinie)³¹⁶ • Maßnahmen, u. a. technische und nicht-technische Maßnahmen im Verkehr:³¹⁷ <ul style="list-style-type: none"> - Einführung Grenzwertstufe Euro VI für schwere Nutzfahrzeuge - Anpassung der LKW-Maut an EU-Regeln zur Spreizung der Maut in Abhängigkeit von Emissionen - Förderung der Anschaffung emissionsarmer schwerer Nutzfahrzeuge - Selektive Fahrverbote in Umweltzonen - Einführung der Euro 5 und 6 Grenzwertstufen für PKW und leichte Nutzfahrzeuge

Tabelle 9: Maßnahmen des Nationalen Programms zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionshöchstmengen mit Einfluss auf LDL³¹⁸

Tabelle 9 macht deutlich, dass das Nationale Programm zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionshöchstmengen vielzählige Maßnahmen mit Einfluss auf Logistikdienstleister umfasst. Diese führen zu direkten und verbindlichen Anforderungen und Vorgaben an Logistikdienstleister (z. B. Anpassung der LKW-Maut, selektive Fahrverbote für bestimmte Fahrzeuggruppen in Umweltzonen).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Maßnahmen der EU und in Deutschland zur Umsetzung von Zielen der Luftreinhaltung zu direkten Anforderungen und Vorgaben, als auch indirekter Einflussnahme (z. B. in Form verfügbarer Technik) auf Logistikdienstleister führen.

Medialer Umweltschutz – Immissionsschutz (Schallemissionen)

Auch hinsichtlich der Regulierung von Schallemissionen existieren seitens der EU Maßnahmen mit Einfluss auf LDL. Ausgewählte Maßnahmen sind in Tabelle 10 zusammengefasst.

Anhand von Tabelle 10 wird deutlich, dass seitens der EU verschiedene Maßnahmen im Lärmschutz bestehen, geplant sind oder empfohlen werden. Aus diesen resultieren sowohl direkte Anforderungen und Vorgaben an Logistikdienstleister (z. B. verbindlichen Verpflichtungen).

³¹³ Eigene Darstellung.

³¹⁴ Es existiert bereits die Richtlinie 2008/50/EG, die eine „[...] dauerhafte [...] und nachhaltige [...] Bekämpfung der immer noch zu hohen Luftverschmutzung“ anstrebt, und dazu unter anderem Grenzwerten für Feinstaub, Schwefeldioxid, Stickstoffdioxid, Benzol, Kohlenstoffmonoxid und Blei festlegt. BMU (2008a), S. 41ff.

³¹⁵ BMU (2007b).

³¹⁶ Vgl. BMU (2007b), S. 4f.

³¹⁷ Vgl. BMU (2008a), S. 38f. und S. 53; BMU (2007b), S. 4f. und S. 20ff.

³¹⁸ Eigene Darstellung.

tung zur Nachrüstung von Güterwagen mit geräuscharmen Bremsen) sowie indirekte Einflussnahme durch eine Regulierung von Technik (z. B. durch Lärmgrenzwerte für Schienenfahrzeuge gemäß den technischen Spezifikationen für die Interoperabilität).

Maßnahmen	Rahmendaten
Directive 2002/49/EG (Environmental Noise Directive - END)	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtung der Mitgliedsstaaten zur Ausarbeitung strategischer Lärmkarten und Lärm-Aktionsplänen für Ballungsräume (inkl. Straßen, Häfen, Eisenbahnstrecken, Flughäfen und Industrie), Hauptverkehrsstraßen, Haupt-eisenbahnstrecken und Großflughäfen³¹⁹
Technische Spezifikation für die Interoperabilität (TSI) ³²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: u. a. Bekämpfung von Lärmproblemen im Schienenverkehr³²¹ • Maßnahmen: Lärmgrenzwerte für neue und erneuerte Schienenfahrzeuge einschließlich Güterwagen³²²
Beschluss der EU Kommission zu Lärmschutzmaßnahmen am aktuellen Schienenfahrzeugbestand (KOM (2008) 432 endgültig)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: „[...] die durch den Schienenverkehr verursachte Lärmbelastung der Bürger durch die Förderung von Lärmbekämpfungsprogrammen zu verringern.“³²³ • Maßnahmen:³²⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Nachrüstung von Güterwagen mit geräuscharmen Bremsen - Zwang zur Verwendung von Komposit-Bremssohlen, die den Lärm gegenüber um rund 5 dB(A) verringern - Lärmabhängige Trassenpreise³²⁵ - Empfehlung zur Einführung von Lärmemissionsgrenzen - Empfehlung zur Selbstverpflichtung des Eisenbahnsektors zur freiwilligen Einführung gestaffelter Trassenpreise

Tabelle 10: Ausgewählte Maßnahmen der EU zur Verringerung von Schallemissionen mit Einfluss auf Logistikdienstleister³²⁶

Auch in Deutschland existieren zahlreiche Maßnahmen zur Verringerung von Schallemissionen, die unter anderem dazu dienen, die von Deutschland verfolgte Lärmobergrenze von 65 Dezibel (tagsüber) bzw. 55 (nachts) zu erreichen.³²⁷ Zu den aktuell wichtigsten Maßnahmen zur Verringerung des Verkehrslärms zählt das Nationale Verkehrslärmschutzpaket II, mit dem „[d]as Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung [...] ausgehend vom Jahr 2008 bis zum Jahr 2020 folgende Ziele an[strebt]:

- Entlastung von Lärmbrennpunkten,
- Reduzierung der Verkehrslärmbelastung trotz steigenden Verkehrsaufkommens,
- Minderung der Belästigung durch Lärm: um 20 Prozent im Flugverkehr, um 30 Prozent in Straßenverkehr und Binnenschifffahrt sowie um 50 Prozent im Schienenverkehr“³²⁸

Im Rahmen des Nationalen Verkehrslärmschutzpaket II umgesetzte oder geplante Maßnahmen mit Einfluss auf Logistikdienstleister sind in der Tabelle 11 dargestellt.³²⁹

³¹⁹ Vgl. Europäische Kommission (2008a), S. 2; Europäische Kommission (2008b), S. 5; European Environment agency (2010), S. 21.

³²⁰ Vgl. Europäische Kommission (2005a) S.10.

³²¹ Vgl. Europäische Kommission (2008a), S. 3.

³²² Vgl. Europäische Kommission (2008a), S. 3; Vgl. Europäische Kommission (2005a), S. 10-13.

³²³ Europäische Kommission (2008a), S. 3f.

³²⁴ Vgl. BMVBS (2009), S. 5; Europäische Kommission (2008a), S. 3-9.

³²⁵ Die Maßnahme wurde von der DB Netz AG Ende 2012 für den Schienengüterverkehr eingeführt. Dadurch werden seit Juni 2013 für laute Güterzüge lärmabhängige Aufschläge auf den Trassenpreis erhoben, wohingegen leisen leisen Güterzügen ein Bonus gewährt wird. Vgl. Heymann (2015), S. 9.

³²⁶ Eigene Darstellung.

³²⁷ „Um die Lärmbelastung der Bevölkerung zu reduzieren, müssen möglichst bald Lärmimmissionspegel von tagsüber 65 Dezibel (dB(A)) und nachts 55 dB(A) außerhalb der Wohnungen als zu erreichendes Umweltqualitätsziel unter dem Gesichtspunkt des präventiven Gesundheitsschutzes dauerhaft unterschritten werden.“ UBA (2009a), S. 36.

³²⁸ BMVBS (2009), S. 2.

³²⁹ Vgl. für weitere Maßnahmen BMVBS (2009).

Maßnahmen	Rahmendaten
Geräuschgrenzwerte für Kraftfahrzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele:³³⁰ <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Geräuschminderung um ca. 3 dB(A) in innerstädtischen Bereich - Geräuschminderung für Reifen um 3 dB(A) ab 2012 • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Vorschlag an EU zur Festlegung niedrigerer innerstädtischer Grenzwerte³³¹
Schallgrenzwerte für Schienenfahrzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: <ul style="list-style-type: none"> - Durchsetzung anspruchsvollerer Geräuschgrenzwerte bei EU-Kommission mit Ziel Überarbeitung der technischen Spezifikationen an Interoperabilität³³²
Lärmsanierung an Schienenwegen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Lärmsanierungsprogramm an Schienenwegen • Maßnahmen:³³³ <ul style="list-style-type: none"> - Lärmsanierung an Schienenwegen der Bundeseisenbahnen bis 2020 - Projekt „Leise Güterwagen“ („Leiser Rhein“): Umrüstung von 5.000 Güterwagen mit Lärm-mindernder Bremstechnik bis 2012 - Aufstockung Lärmsanierungsmittel für Schienenwege in 2009 und 2010
Lärmabhängiges Trassenpreissystem Schiene	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Trassenpreisdifferenzierung als Anreiz zum Einsatz leiserer Verbundstoffbremssohlen und Entwicklung leiserer Schienenfahrzeuge³³⁴ • Umsetzung: Entscheidung der EU-Kommission über die Einführung und Ausgestaltung eines Trassenpreissystems zur Umsetzung in nächster Legislaturperiode in Anschluss an „Leiser Rhein“ (ab 2012) geplant³³⁵
Lärmkontingente im Schienenverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Umsetzung von Lärmkontingenten³³⁶ • Umsetzung: Prüfung, „inwieweit Lärmkontingente oder vergleichbare Instrumente in Deutschland zur dauerhaften Begrenzung der Lärmbelastung beitragen können“³³⁷, nach Umsetzung der Umrüstprogramme (ab 2012)
Senkung der Geräuschgrenzwerte für Flugzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Verschärfung Lärmreduzierung für große Flugzeuge nach 2010³³⁸ • Maßnahmen:³³⁹ <ul style="list-style-type: none"> - Anfang 2006: Inkrafttreten neuer Geräuschgrenzwerte für Flugzeuge der internationalen Zivilluftfahrt-Organisation, die kumuliert eine Lärmreduzierung von 10 dB für große Passagierflugzeuge vorgeben - Einsatz des BMVBS für Überprüfung der aktuellen Lärmgrenzwerte und soweit technisch möglich Verschärfung der Grenzwerte nach 2010
Lärmarmes Anflugverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Entlastung des Anflugbereichs von 20 bis 40 km vor Flughäfen um 2 bis 3 dB(A) durch kontinuierlichen Sinkflug (Continuous Descent Approach) und vorgeschriebener Routenführung³⁴⁰
Geräuschgrenzwerte für Binnenschiffe	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Reduzierung der Lärmpegel bis 2020 um 3 bis 5 dB(A)³⁴¹ • Integration des Ziels in technischen Vorschriften für den Rhein und EG-Richtlinie (RL 2006/87/EG) über technische Anforderungen an Binnenschiffe³⁴²
Lärmaktionspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellung von Lärmaktionsplänen in zwei Stufen (2008/2013) und zu Investitionen in Lärmschutzmaßnahmen³⁴³ • Mögliche Maßnahmen: Verkehrsraumgestaltung, Verkehrslenkung, Verkehrsmanagement, Geschwindigkeitsregelungen im Straßenverkehr, Verstetigung des Verkehrs, Verkehrsbeschränkungen zu sensiblen Zeiten (Nachtfahrverbot)³⁴⁴

Tabelle 11: Maßnahmen des nationalen Verkehrslärmschutzpakets II mit Einfluss auf LDL³⁴⁵

³³⁰ BMVBS (2009), S. 4.

³³¹ BMVBS (2009), S. 4.

³³² BMVBS (2009), S. 5.

³³³ BMVBS (2009), S. 9. Vgl. auch BMVBS (2008), S. 62.

³³⁴ BMVBS (2009), S. 10. Vgl. auch BMVBS (2008), S. 61.

³³⁵ BMVBS (2009), S. 10.

³³⁶ Die EU-Kommission empfiehlt den Mitgliedstaaten nach Abschluss der Umrüstprogramme für Güterwagen Lärmkontingente für hoch belastete Strecken einzuführen. Vgl. BMVBS (2009), S. 10.

³³⁷ BMVBS (2009), S. 10.

³³⁸ Vgl. BMVBS (2009), S. 5f.

³³⁹ BMVBS (2009), S. 5f.

³⁴⁰ BMVBS (2009), S. 12.

³⁴¹ Vgl. BMVBS (2009), S. 6.

³⁴² BMVBS (2009), S. 6.

³⁴³ Vgl. BMVBS (2009), S. 15.

³⁴⁴ Vgl. BMVBS (2009), S. 15.

³⁴⁵ Eigene Darstellung.

Die in Tabelle 11 dargestellten Maßnahmen zeigen deutlich, dass die Maßnahmen des nationalen Verkehrslärmschutzpakets II alle Verkehrsträger bzw. die entsprechenden Verkehrsmittel umfassen. Aus den Maßnahmen resultieren insbesondere direkte Anforderungen und Vorgaben an LDL (z. B. Umrüstung von Güterwagen, Lärmabhängige Landeentgelte, vorgeschriebene Routenführung im Luftverkehr) die zukünftig weiter forciert und mit zusätzlichen Kosten verbunden sein könnten (z. B. Lärmabhängige Trassenpreisdifferenzierung).

Es kann zusammengefasst werden, dass in der EU und Deutschland zahlreiche Ziele und Maßnahmen im Lärmschutz existieren und deren Umsetzung, wie in anderen Bereichen des Umweltrechts, zu direkten Anforderungen und Vorgaben an Logistikdienstleister aber auch zu indirekten Einwirkungen führen.

Medialer Umweltschutz – Bodenschutz

Auf europäischer Ebene existieren Planungen, eine EU-Bodenschutzstrategie umzusetzen, die die Mitgliedsstaaten unter anderem dazu verpflichtet, „die Bodenversiegelung [zu] begrenzen bzw. deren Auswirkungen durch geeignete Baumethoden und -produkte [abzuschwächen]“, „das Bewusstsein für den Bodenschutz in der Öffentlichkeit [zu] fördern“ und „Strafvorschriften [zu] erlassen, mit denen Verstöße sanktioniert werden“.³⁴⁶ Auch wenn die EU-Bodenschutzstrategie noch nicht verabschiedet wurde, wird daraus die Relevanz von Bodenversiegelung und Flächeninanspruchnahme deutlich, und zeigt die Möglichkeit zukünftiger Regulierung mit Einfluss auf Logistikdienstleister auf.

Auch in Deutschland existieren Ziele, die Flächeninanspruchnahme zu reduzieren. Diese finden sich in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und streben an, die tägliche Steigerung der Flächeninanspruchnahme von derzeit 113 ha pro Tag auf 30 ha zu senken.³⁴⁷ Im deutschen Recht wird der Schutz des Bodens vor Umwelteinwirkungen u. a. im Bundesimmissionsschutzgesetz verankert, das auch dem Zweck dient, den „Boden [...] vor schädlichen Umwelteinwirkungen zu schützen.“³⁴⁸ Der Schutz des Bodens ist ferner durch das Bundes-Bodenschutzgesetz (BBodSchG) geregelt, das anstrebt, „schädliche Bodenveränderungen abzuwehren, der Boden und Altlasten sowie hierdurch verursachte Gewässerverunreinigungen zu sanieren und Vorsorge gegen nachteilige Einwirkungen auf den Boden zu treffen.“³⁴⁹ Im Gesetz finden sich jedoch weder Regelungen zur Vermeidung von Bodenversiegelung oder Flächeninanspruchnahme, noch solche, die sich explizit auf die Logistik oder deren Gebäude beziehen. In Bezug auf Gebäude verweist das Gesetz lediglich auf Regelungen des Bauplanungs- und Bauordnungsrecht.³⁵⁰ Ferner wird im Bundesrecht der Bodenschutz durch die Bundes-Bodenschutz- und Altlastenverordnung (BBodSchV)³⁵¹ geregelt, die aber ebenfalls keine Aussagen zur Vermeidung von Bodenversiegelung oder Flächeninanspruchnahme, noch Logistik oder deren Gebäude vornimmt.

³⁴⁶ Vgl. BMU (2008a) auf Europäische Kommission (2006) verweisend.

³⁴⁷ Vgl. Bundesregierung (2008), S. 208. Vgl. dazu auch Large et al. (2011), S. 216.

³⁴⁸ BImSchG (2011), § 1 Abs. 1.

³⁴⁹ BBodSchG (2004), § 1.

³⁵⁰ BBodSchG (2004), § 3 Abs. 8.

³⁵¹ BBodSchV (2017).

Es lässt sich zusammenfassen, dass bisher keine gesetzlichen Regeln zur Bodenversiegelung oder -inanspruchnahme durch LDL existieren. Vor dem Hintergrund der genannten Ziele der EU und Deutschlands scheint deren zukünftige Verankerung jedoch denkbar. Bereits in der Vergangenheit machte die deutsche Bundesregierung deutlich, dass weitere Maßnahmen im Bodenschutz dringend erforderlich seien, um ihre Ziele zu erreichen.³⁵²

Stoff- und energiebezogener Umweltschutz – Abfallwirtschaft

In Bezug auf eine Regulierung von Abfällen ist innerhalb der EU auf das Ziel hinzuweisen, die Wiederverwendung und Verwertung von Abfällen zu fördern. Dazu sind in der Vergangenheit verschiedene Richtlinien entstanden, zu denen die Richtlinie 94/62/EG zu Verpackungen und Verpackungsabfällen³⁵³, die Richtlinie 2000/53/EG zu Altfahrzeugen³⁵⁴, die Richtlinie 2006/66/EG zu Batterien und Akkumulatoren³⁵⁵ sowie die Richtlinie 2002/96/EG zu Elektro- und Elektronik-Altgeräten³⁵⁶ zählen. Diese Regeln dienen jeweils der Vermeidung, Wiederverwendung und Verwertung verschiedener Abfälle.³⁵⁷ Zur weiteren Förderung von Abfallvermeidung und Recycling existieren Planungen für eine neue Abfallrahmenrichtlinie, die erstmals Recyclingquoten für Mitgliedstaaten vorsieht und diesbezüglich bis 2020 die Erreichung einer Recyclingquote von mindestens 50 (Gewichts-)Prozent für die Abfallstoffe Papier, Stahl, Glas und Kunststoffe fordert.³⁵⁸

Im deutschen Umweltrecht ist der Umgang mit Abfällen in der Abfallwirtschaft geregelt.³⁵⁹ Den Kern des dt. Umweltrechts in Bezug auf den Umgang mit Abfällen bildet das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG). Dieses dient der „[...] Förderung der Kreislaufwirtschaft zur Schonung der natürlichen Ressourcen und [der] Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen.“³⁶⁰ Vergleichbar zu den Regelungen der EU enthält auch das KrW-/AbfG die ökologische Prioritätenreihenfolge Abfälle in erster Linie zu vermeiden und in zweiter Linie stofflich zu verwerten (Recycling) oder zur Gewinnung von Energie zu nutzen.³⁶¹ Zur Sicherstellung der Abfallvermeidung und Kreislaufwirtschaft sieht das dt. Recht eine Produktverantwortung vor. Das bedeutet, „Hersteller und Vertreiber müssen ihre Erzeugnisse so gestalten, dass bei der Produktion und beim späteren Gebrauch das Entstehen von Abfällen vermindert und eine umweltverträgliche Verwertung und Beseitigung der Reststoffe ermöglicht wird.“³⁶² In der Vergangenheit sind auch in Deutschland Regeln entstanden, die für die Sicherstellung der Rückführung, Wiederverwendung und Verwertung von bestimmten Produkten nach Beendigung ihrer primären Nutzung und für das Recycling Sorge tragen. Dazu zählen die Verpackungsverordnung³⁶³, die Altfahrzeugverordnung³⁶⁴, die Batte-

³⁵² Vgl. Bundesregierung (2008), S. 144.

³⁵³ Richtlinie 94/62/EG (1994).

³⁵⁴ Richtlinie 2000/53/EG (2000).

³⁵⁵ Richtlinie 2006/66/EG (2006).

³⁵⁶ Richtlinie 2002/96/EG (2003).

³⁵⁷ Vgl. Richtlinie 94/62/EG (1994) Artikel 1 Abs. 2; Richtlinie 2000/53/EG (2000) Artikel 1; Richtlinie 2006/66/EG (2006) Artikel 1 Abs. 2; Richtlinie 2002/96/EG (2003), Artikel 1. Vgl. für eine Übersicht Baum et al. (2007), S. 37.

³⁵⁸ BMU (2008a).

³⁵⁹ Vgl. InfoNetz Umwelt und Nachhaltigkeit (2010).

³⁶⁰ KrW-/AbfG (2011), § 1.

³⁶¹ Vgl. Baum et al. (2007), S. 26; KrW-/AbfG (2011), § 4, Abs. 1.

³⁶² BMU (2008a); Vgl. dazu auch KrW-/AbfG (2011), § 22.

³⁶³ VerpackV (2017).

³⁶⁴ AltfahrzeugV (2002).

rieverordnung³⁶⁵ und auch das Elektro- und Elektronikgerätegesetz³⁶⁶, die sich jeweils auf die oben genannten Regeln der EU beziehen und/oder diesen ähneln.³⁶⁷

Zusammenfassend lassen bezüglich der Einflussnahme der Regulierung zum Umgang mit Abfällen zwei Ergebnisse festhalten: Erstens sind LDL (wie andere Unternehmen auch) grundsätzlich direkt gefordert, die oben genannten Regeln des Umgangs mit Abfällen zu befolgen. Ferner sind sie ebenfalls indirekt von weitergehenden Regeln, die entsprechend der „Produktverantwortung“ auf die Produktion und den Handel mit Gütern Anwendung finden, betroffen. Wie oben gezeigt, hat die Regulierung der Abfall- und Kreislaufwirtschaft in der Vergangenheit zu einer Umsetzung von Rückführlogistik geführt.³⁶⁸ An deren Umsetzung sind spezialisierte LDL bereits beteiligt, sodass aus zukünftigen Regeln (z. B. geplante Abfallrahmenrichtlinie der EU) zusätzliche Aufgaben für LDL resultieren könnten.

Sonstige Bereiche des Umweltrechts – Verkehrsvermeidung

Neben den bereits dargestellten Maßnahmen der EU und Deutschlands, die sich direkt auf die Reduktion bestimmter Umwelteinwirkungen beziehen, existiert noch eine weitere Gruppe von Maßnahmen, die grundsätzlich die Vermeidung und Veränderung von Verkehren als Ursache der genannten Umwelteinwirkungen anstreben.

Um durch den Verkehr verursachte Umwelteinwirkungen zu verringern, verfolgt die EU neben den oben bereits vorgestellten Leitbildern grundsätzlich das Ziel einer Entkopplung des Verkehrs vom Wirtschaftswachstum.³⁶⁹ Als Begründung für diese Bestrebung wird auf das im Verhältnis zur Wirtschaftsleistung überproportionale Wachstum des Verkehrsaufkommens hingewiesen: „During the period 1995-2007 inland freight transport [...] increased more than GDP in EU-27 (respectively by almost 43 percent and by almost 34 percent), and by 66 percent in the new Member States.“³⁷⁰ Ursächlich für diese Steigerungen war insbesondere eine Zunahme von Straßentransporten mit Steigerungsraten von 54 Prozent in der gesamten EU (EU-27) und sogar 145 Prozent in den neuen EU-Mitgliedsstaaten.³⁷¹

Vergleichbar zur EU verfolgt auch Deutschland „die Reduzierung unnötigen Verkehrs“³⁷² bis hin zu einer „Vermeidung von Güterverkehr, wo dies ohne wirtschaftliche Beeinträchtigung möglich ist“.³⁷³ Eine Verankerung des Ziels der Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Verkehrsleistung findet sich in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die u. a. eine „Absenkung [der Gütertransportintensität] auf 98 % gegenüber 1999 bis 2010 und auf 95 % bis 2020“³⁷⁴ verfolgt.³⁷⁵ Ferner verfolgte die Bundesregierung als Teil der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie die Verlagerung auf umweltfreundlichere Verkehrsträger³⁷⁶, und strebte dabei

³⁶⁵ BattV (2001).

³⁶⁶ ElektroG (2015).

³⁶⁷ Vgl. dazu auch Baum et al. (2007), S. 37.

³⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.3.

³⁶⁹ „EU aims at decoupling transport growth from economic growth.“ Europäische Kommission (2009b), S. 1.

³⁷⁰ Europäische Kommission (2009b), S. 1.

³⁷¹ Vgl. Europäische Kommission (2009b), S. 1.

³⁷² Vgl. BMU (2008a).

³⁷³ BMVBS (2008), S.19f.

³⁷⁴ Bundesregierung (2008), S. 209.

³⁷⁵ Vgl. Large et al. (2011), S. 216.

³⁷⁶ Vgl. Large et al. (2011), S. 217.

an, den Anteil der Bahn und der Binnenschifffahrt an der Güterbeförderungsleistung bis 2015 auf 25 bzw. 14 Prozent zu erhöhen.³⁷⁷ Deutschlands Maßnahmen zur Umsetzung der Verringerung und Verlagerung des Verkehrs finden sich im Masterplan für Güterverkehr und Logistik und sind in Tabelle 12 dargestellt.

Maßnahmen	Rahmendaten
Verkehrs- verlagerung	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Verlagerung Verkehr auf umweltfreundliche Verkehrsträger wie Schiene und Binnengewasserstraßen³⁷⁸ • Maßnahmen (geplant):³⁷⁹ <ul style="list-style-type: none"> - Mittel für den kombinierten Verkehr aufstocken - Verstärkte Einbeziehung externer Kosten unter Berücksichtigung der anstehenden Änderung der EG-Wegekostenrichtlinie - Rechtlichen Rahmenbedingungen und Investitionsschwerpunkte so setzen, dass der Verkehrsträger Schiene in die Lage versetzt wird, seinen Anteil am Güterverkehr bis 2025 nachhaltig zu erhöhen
Förderung des Kombinierten Verkehrs	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen:³⁸⁰ <ul style="list-style-type: none"> - Aufstockung der Fördermittel für den Kombinierten Verkehr inkl. Bau/Ausbau von Umschlaganlagen und Förderung von Gleisanschlüssen - Unterstützung von Pilotprojekten, die der Weiterentwicklung innovativer Umschlagstechniken im kombinierten Verkehr dienen

Tabelle 12: Maßnahmen des Masterplans für Güterverkehr und Logistik zur Verringerung und Verlagerung von Verkehr mit Einfluss auf LDL³⁸¹

Eine Betrachtung der in Tabelle 12 dargestellten (beabsichtigten) Maßnahmen macht deutlich, dass sich die Mehrzahl der Maßnahmen noch in der Planungsphase befindet. Sollte es zu einer Umsetzung kommen, würden daraus direkte Vorgaben und Anforderungen an LDL (z. B. in Form verbesserter Infrastruktur, oder Förderungsmöglichkeiten für Nutzer bestimmter Verkehrsträger) resultieren. Insbesondere durch die erwogene Anlastung der Verkehrsträger mit externen Kosten³⁸² resultiert eine starke direkte oder indirekte Einflussnahme auf LDL. Diese wird bereits auf Ebene der EU vorangetrieben, da auch die EU zur Ökologisierung und nachhaltigeren Gestaltung des Verkehrs die Strategie der Internalisierung externer Kosten anstrebt.³⁸³ Vorschriften zur Energie-/Kraftstoffbesteuerung, der Einbeziehung des Luftverkehrs in das EU-ETS sowie Vorschlägen zur Einführung von CO₂-Komponenten bei Kraftfahrzeugsteuern und Zulassungsgebühren für Kfz bilden bereits maßgebliche erste Schritte zur Umsetzung dieser Strategie.³⁸⁴ Ein weiterer Schritt ist die entsprechende Regelung von Gebühren für die Nutzung von Straßen (Maut).³⁸⁵ Als Folgeschritte für die Internalisierung bei anderen Verkehrsträgern wurden bereits zur Maut vergleichbare Gebühren für die Binnenschifffahrt angekündigt.³⁸⁶

³⁷⁷ Vgl. Bundesregierung (2008), S. 60.

³⁷⁸ Vgl. BMVBS (2009).

³⁷⁹ Vgl. BMVBS (2009); BMVBS (2008), S. 20 und 51.

³⁸⁰ Vgl. BMVBS (2009); BMVBS (2008), S. 49.

³⁸¹ Eigene Darstellung.

³⁸² Externe Kosten können definiert werden als „Auswirkungen ökonomischen Handelns auf die Wohlfahrt eines unbeteiligten Dritten, für die niemand bezahlt oder einen Ausgleich erhält.“ Wildmann (2016), S. 132.

³⁸³ Vgl. Europäische Kommission (2009a), S. 13; BMU (2008a); Europäische Kommission (2008b), S. 3.

³⁸⁴ Vgl. Europäische Kommission (2008b), S. 3; Europäische Kommission (2008b), S. 7.

³⁸⁵ Vgl. Europäische Kommission (2009a), S. 13.

³⁸⁶ Vgl. Europäische Kommission (2009a), S. 13.

Sonstige Bereiche des Umweltschutzes – Förderung von Umweltzertifizierung

Einen weiteren Bereich mit dem die Gesetzgebung und Regulierung Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern ausübt, bildet die Schaffung und Förderung von Umweltmanagementsystem und entsprechenden Zertifizierungen. Umweltmanagementsysteme dienen Unternehmen grundsätzlich „[...] zur Planung, Durchführung und Kontrolle des Betrieblichen Umweltschutzes“³⁸⁷ und geben dabei „[...] als betriebliches Umweltkonzept den Rahmen und den Verfahrensablauf für die Schaffung und Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe zum Umgang mit unternehmensbezogenen Umweltwirkungen vor.“³⁸⁸

Durch die EU wird insbesondere die Anwendung des „Eco Management and Audit Scheme“ – EMAS – durch Unternehmen gefördert, wobei EMAS Unternehmen neben der Einführung eines Umweltmanagementsystems, auch die Möglichkeit eine entsprechende Zertifizierung zu erwerben, bietet.³⁸⁹ Die Verordnung zur Bildung von EMAS wurde bereits 1993 von den Mitgliedstaaten der EU verabschiedet.³⁹⁰ In der Vergangenheit wurde die EMAS-Verordnung mehrfach überarbeitet, und dabei auch an die Normen 14000-Reihe der ISO (International Organization for Standardisation) angeglichen.³⁹¹

Die Normen der ISO 14000-Reihe bilden einen „Handlungsrahmen für Unternehmen und Organisationen [...], die ein systematisches Umweltmanagement betreiben wollen.“³⁹² Die Norm der ISO 14001 – als Teil der ISO 14000-Reihe – bildet die wahrscheinlich bekannteste Norm im Umweltschutz und gibt vor, wie Unternehmen ein Umweltmanagementsystem grundsätzlich gestalten können.³⁹³ Die Umsetzung eines Umweltmanagements nach ISO 14001 ermöglicht es Unternehmen, sich von Dritten zertifizieren zu lassen.³⁹⁴ Dabei ist zu beachten, dass die Norm Prozess- und nicht Leistungsstandards vorgibt, wodurch über das Einhalten regulativer Vorgaben hinaus keine Richtlinien zu den erlaubten Umwelteinwirkungen erfolgen, sondern stattdessen ein System vorgeben wird, mit denen Unternehmen diese selbst definieren und erreichen können.³⁹⁵ Neben ISO 14001 sind aus der ISO 14000-Reihe auch die Normen 14031 (Verwendung von Umweltkennzahlen), 14040 (Ökobilanz von Produkten³⁹⁶) und 14064 (Ermittlung und Berichterstattung zur THG-Bilanz eines Unternehmens – Corporate Carbon Footprint³⁹⁷) für den Umweltschutz in der Logistik von Bedeutung.³⁹⁸

Anhand des Masterplans für Güterverkehr und Logistik wird deutlich, dass Politik und Regulierung die Verwendung der Umweltmanagementsysteme in der Logistik grundsätzlich an-

³⁸⁷ Sommer (2007), S. 60.

³⁸⁸ Sommer (2007), S. 60.

³⁸⁹ Vgl. Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 (2009).

³⁹⁰ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 31.

³⁹¹ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 31.

³⁹² Lohre/Herschlein (2010), S. 30.

³⁹³ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 30; Montabon et al. (2000), S. 5. In der Norm Dazu werden die Bestandteile eines Umweltmanagements und entsprechende Vorgehensweisen spezifiziert, zu denen beispielsweise die Definition von Umweltzielen und -prinzipien (policies), die Regelung von Trainings und Dokumentation, die Delegierung von Verantwortung und interne Leistungsbewertung zählen. Vgl. King et al. (2005), S. 1092.

³⁹⁴ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 5; King et al. (2005), S. 1092.

³⁹⁵ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 5.

³⁹⁶ Die Ökobilanz erfasst, „diejenigen Umweltaspekte und potenziellen Umweltwirkungen [...], die im Verlauf des Lebensweges des Produktes von der Rohstoffgewinnung über die Produktion, Anwendung, Abfallbehandlung, Recycling bis zur endgültigen Beseitigung anfallen[...].“ Lohre/Herschlein (2010), S. 31.

³⁹⁷ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 32.

³⁹⁸ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 30f.

streben. Konkret sieht dieser vor, die „Auswirkungen von finanziellen Förderungsanreizen für eine freiwillige Umweltzertifizierung (wie nach ISO 14001 und EMAS) der Logistikkette“³⁹⁹ als „Anreize[n] zur Prozessoptimierung der Logistikkette unter stärkerer Berücksichtigung der Umweltbelange“⁴⁰⁰ zu prüfen.

Es kann zusammengefasst werden, dass die Gesetzgebung und Regulierung beabsichtigen, den Einsatz von Umweltmanagementsystemen und eine entsprechende Umweltzertifizierung als Mittel zu Förderung des Umweltschutzes in Unternehmen und deren Logistik zu fördern.

Bewertung

Abschließend lässt sich vor dem Hintergrund der vorgestellten Einflussnahme feststellen, dass die Gruppe der Gesetzgebung und Regulierung eine Anspruchsgruppe von Umweltschutz bei LDL im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten Definition bildet.⁴⁰¹ Dies ist zum einen darin begründet, dass die Gruppe und die von ihr angestrebten Ziele im Umweltschutz eine Reaktion auf die Umwelteinwirkungen (z. B. Verkehrslärm) von Logistikdienstleistern bilden. Als zweites kennzeichnendes Merkmal ist die Gruppe mithilfe zahlreicher Instrumente in der Lage, die Ziele von Logistikdienstleistern im Umweltschutz zu beeinflussen und nimmt direkt Einfluss auf die von Logistikdienstleistern eingesetzte Technik und Energie. Ferner bildet die Gruppe wie oben aufgezeigt eine der wichtigsten Ursachen für die Auseinandersetzung von Logistikdienstleistern mit Umweltschutz.⁴⁰²

Trotz dieser eindeutigen Erfüllung der Eigenschaften einer Anspruchsgruppe von Umweltschutz von Logistikdienstleistern ist allerdings abschließend darauf hinzuweisen, dass auch Zweifel an der Wirkung dieses Einflusses auf Umweltschutz von LDL besteht. So weisen Wolf/Seuring (2010) darauf hin, dass „[f]or the time being, there are no laws and regulations restricting transport buyers and 3PL in how they design transport and logistics services.“⁴⁰³ Ferner haben nach Wolf/Seuring (2010) die Mauterhebungen („road and congestion charging systems“) innerhalb der EU vor allem zu Preiserhöhungen geführt, die allerdings nicht hoch genug waren, um zu echten Veränderungen von Entscheidungen und Prozessen in Richtung umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen zu führen.⁴⁰⁴

2.3.3.2 Verlader

Eine weitere regelmäßig diskutierte Anspruchsgruppe von Umweltschutz der Logistikdienstleister sind die Verlader, d. h. die primären Auftraggeber von Logistikdienstleistungen. Um ihren Kunden umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, sind Logistikdienstleister gefordert, sich stärker im Umweltschutz zu engagieren.⁴⁰⁵

³⁹⁹ BMVBS (2008), S. 63.

⁴⁰⁰ BMVBS (2008), S. 63.

⁴⁰¹ Vgl. Abschnitt 2.3.1.

⁴⁰² Vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁴⁰³ Wolf/Seuring (2010), S. 94.

⁴⁰⁴ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 94.

⁴⁰⁵ Vgl. Lin/Ho (2008), S. 18.

Bedeutung von Umweltschutz für die Gruppe

Vergleichbar zu LDL setzen sich auch Unternehmen in Industrie und Handel zunehmend mit Umweltschutz im Unternehmen, ihren Wertschöpfungsketten sowie speziell in ihrer Logistik auseinander.⁴⁰⁶ Nach Lieb/Lieb (2010) geben 63 Prozent der Verlager an, Themen der ökol. Nachhaltigkeit hohe oder mittlere Aufmerksamkeit zu schenken.⁴⁰⁷ Die Förderung des eigenen Umweltschutzes und auch die Schaffung umweltschonender Produkte und Dienstleistungen gewinnen für die Verlager zunehmend an Bedeutung.⁴⁰⁸ Bei deren Umsetzung rückt die Logistik in den Fokus. Dazu wird anhand von Tabelle 13 deutlich, dass „Grüne Logistik“ für 68 Prozent der Verlager von hoher Bedeutung ist und dabei ein besonderer Stellenwert auf CO₂-Emissionen liegt. 63 Prozent der Verlager erwarten, dass der Transport zukünftig einen wichtigen Stellhebel zur Verbesserung ihrer CO₂-Bilanzen bilden wird.⁴⁰⁹

Bereich von Umweltschutz	Hohe Bedeutung	Geringe Bedeutung
Grüne Logistik	68 %	32 %
Erfassung/Reduzierung von CO ₂	68 %	32 %
Umweltzertifizierung	61 %	39 %
Bündelung mit Verladern	53 %	47 %
Verlagerung auf Bahn/Binnenschiff	37 %	63 %

Tabelle 13: Bedeutung von Teilbereichen des Umweltschutzes in Unternehmen⁴¹⁰

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der Verfolgung von Umweltschutz in Unternehmen deuten Untersuchungen darauf hin, dass Umweltschutz längerfristig von Bedeutung sein könnte, und dieser zum Teil auch unabhängig von wirtschaftlichen Einflüssen vorangetrieben wird.⁴¹¹

Ursachen und Einstellung zu Umweltschutz

Ursächlich für die Verfolgung von Umweltschutz ist für die Verlager der Einfluss externer Gruppen.⁴¹² Circa 85 Prozent der Verlager geben an, selbst zunehmend in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Supply Chains auf dem „Prüfstand zu stehen“. ⁴¹³ Aus Tabelle 14 gehen mehrere Gruppen mit Einfluss auf den Umweltschutz der Verlager hervor.

⁴⁰⁶ Etwa 80 Prozent der in Muir (2010) befragten Verlager geben an, Themen des Umweltschutzes hoher oder sehr hohe Bedeutung für ihre Supply Chain Strategie beizumessen. Vgl. Muir (2010), S. 9. Vergleichbare Ergebnisse zeigen auch Czotscher/Preußner (2010), wonach 79 Prozent der Befragten angeben, dass Umwelt- und Klimaschutz in ihrer Branche weiter an Bedeutung gewinnt. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 14.

⁴⁰⁷ 30 Prozent widmen den genannten Themen geringe Aufmerksamkeit und 7 Prozent keine Aufmerksamkeit. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 531f.

⁴⁰⁸ Vgl. Borkowski/Nagel (2009).

⁴⁰⁹ Deutsche Post AG (2010), S. 46.

⁴¹⁰ Eigene Darstellung. Inhalte entnommen aus BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 3.

⁴¹¹ In einer Befragung, gaben 68 Prozent der Unternehmen an, dass sich die zu diesem Zeitpunkt abkühlende Konjunktur keinen Einfluss auf ihre Aktivitäten zur CO₂-Reduzierung und weitere Umweltschutzmaßnahmen haben würde. Vgl. BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 4. Ähnliche Ergebnisse zeigen Lieb/Lieb (2010), die zu dem Ergebnis kommen, dass Verlager trotz der weltweiten Konjunkturabschwächung in 2008 und 2009 weiterhin Interesse an Themen der ökol. Nachhaltigkeit ausdrücken. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 530.

⁴¹² Vgl. Borkowski/Nagel (2009).

⁴¹³ Vgl. Muir (2010), S. 10.

Gruppen, von denen ein Veränderungsdruck in Richtung klimaschonendes Wirtschaften ausgeht ⁴¹⁴	Important or very important drivers for ecologically sustainable Supply Chain Initiatives ⁴¹⁵	Hauptgründe für Umweltschutzaktivitäten ⁴¹⁶
Gesetzgebung: 66 %	Improving Customer Relations: ≈ 80 %	Image des eigenen Unternehmens: 85 %
Verbraucher: 53 %	Financial Return on Investment: ≈ 75 %	Steigendes Umweltbewusstsein der Kunden: 75 %
Umwelt- und Verbrauchergruppen: 45 %	Increasing Supply Chain Efficiency: ≈ 75 %	CO ₂ -Emissionen zukünftig noch teurer: 56 %
Branchenrichtlinien: 34 %	Improving Public Relations: ≈ 70 %	Steigendes Umweltbewusstsein der Bevölkerung: 46 %
Wettbewerber: 33 %	Government Compliance: ≈ 65 %	Unterstützung von Zukunftstechnologien: 42 %
Kooperationspartner: 33 %	Improving Investor Relations: ≈ 55 %	CO ₂ -Emissionen sind schon heute ein Kostenfaktor: 32 %
Öffentliche Auftraggeber: 27 %		Wettbewerb/Branchen ist bei CO ₂ aktiv: 19 %
Kapitalgeber: 26 %		
Kreditgeber: 13 %		

Tabelle 14: Ursachen für Umweltschutz in Unternehmen⁴¹⁷

Aus Tabelle 14 geht hervor, dass vergleichbar zu den LDL auch bei den Verladern insbesondere der Einfluss der Gruppen Gesetzgebung und Regulierung, Kunden und Wettbewerber für Umweltschutz von Bedeutung ist.⁴¹⁸ Ferner finden sich in Tabelle 14 auch die oben identifizierten Gruppen Umwelt- und Verbrauchergruppen, Kooperationspartner und Lieferanten, Kapitalgeber, Branchen- und Berufsverbände sowie Medien.⁴¹⁹ Abweichend finden Mitarbeiter und Bewerber keine Erwähnung als Einflussnehmer auf den Umweltschutz.

Externen Gruppen wird seitens der Verlager ein maßgeblicher Einfluss zugeschrieben. 60 Prozent der Industrie- und Handelsunternehmen erwarten finanzielle Einbußen, sollten sie Anforderungen an eine umweltfreundliche Logistik nicht gerecht werden können.⁴²⁰ 81 Prozent halten es für wahrscheinlich in Bezug auf die Regulierung, dass zur Reduktion von CO₂ im Güterverkehr weitere Maßnahmen notwendig seien.⁴²¹ Auch in Bezug auf die eigenen Kunden wird eine wachsende Bedeutung des Umweltschutzes in der Logistik vermutet.⁴²²

Bezüglich der in Tabelle 14 dargestellten Ergebnisse ist es von Bedeutung, dass neben den Anforderungen verschiedener Gruppen, die Steigerung des Umweltschutzes auch rein ökonomisch begründet wird. Diese liegen in Form eines „Financial Return on Investment“ oder „Increasing Supply Chain Efficiency“ vor, und weisen auf verfolgte Renditen und Einsparun-

⁴¹⁴ Angaben jeweils in Prozent der Befragten, die durch die Akteure oder Vorgaben einen sehr starken oder eher starken Veränderungsdruck empfinden. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S.15.

⁴¹⁵ Vgl. Muir (2010), S. 9.

⁴¹⁶ BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 4.

⁴¹⁷ Eigene Darstellung.

⁴¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁴¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁴²⁰ Vgl. Straube/Borkowski (2008), S. 53.

⁴²¹ Vgl. BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 7. Bezüglich regulatorischer Maßnahmen befürwortet die Mehrheit (64 Prozent) marktliche Instrumente wie Preise und Steuern. Vgl. BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 6.

⁴²² 59 Prozent der Verlager sehen es als sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich an, dass in den nächsten zehn Jahren ein umweltfreundlicher Produkttransport ein entscheidender Faktor in der Kundengewinnung sein wird. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 43.

gen, statt auf die reine Befolgung externer Anforderungen hin.⁴²³ Gleichzeitig existieren auch Indizien für eine intrinsisch motivierte Verfolgung ökologischer Nachhaltigkeit.⁴²⁴

Umsetzung des Umweltschutzes in der Gruppe

Zum Umsetzungsstand von Umweltschutz in der Logistik der Verlader zeigen Studien, dass zahlreiche Unternehmen noch am Anfang einer umfassenden Umsetzung stehen. Häufig bestimmen Unternehmen aus Industrie und Handel noch wie Umweltschutz in der Logistik langfristig umgesetzt werden kann.⁴²⁵ Formuliert Ziele besitzen häufig einen allgemeingültigen Charakter (z. B. „reduced energy consumption“) und ergriffene bzw. geplante Maßnahmen adressieren häufig isolierte Teilbereiche der Logistik, was zur Bildung von sogenannten „Insellösungen“ führt.⁴²⁶ Ganzheitliche Ansätze zur Schaffung von Gesamtoptima im Umweltschutz in der Logistik bilden Ausnahmen, was unter anderem mit einem Mangel an verfügbaren Standards, Methoden und Instrumenten begründet wird.⁴²⁷

Zur Steigerung des Umweltschutzes planen Unternehmen aus Industrie und Handel u. a. die Zusammenarbeit mit externen Partnern aus der Logistik- oder Wertschöpfungsketten, wobei insbesondere Lieferanten und LDL im Fokus stehen.⁴²⁸ Nach EITayeb et al. (2010) bilden solche Unternehmenskunden „[...] a major financial stakeholder, [that] can exert considerable pressures and demand goals of sustainability or environmental performance from suppliers“⁴²⁹. Unternehmenskunden gelten als wichtiger Treiber von Umweltschutz in Supply Chains⁴³⁰, die mit dem Stellen bzw. der Weitergabe von Anforderungen an ihre Lieferanten und Dienstleister häufig auf die Anforderungen ihrer eigenen Anspruchsgruppen reagieren.⁴³¹ Diese Kausalität scheint auch für Verlader gegeben zu sein. So werden in der Literatur die Kunden der Verlader als ein starker Treiber für den Einkauf umweltfreundlicher Transporte angegeben.⁴³² Da Unternehmen einen Großteil logistischer Prozesse fremdvergeben haben, fordern sie verstärkt eine umweltfreundliche Leistungserbringung von LDL.⁴³³

Umweltschutz als Auswahlkriterium und Anforderung an Logistikdienstleister

Als Kriterium mit dem Verlader über die Beauftragung von Logistikdienstleistern entscheiden, gewinnt Umweltschutz zunehmend an Bedeutung. 45 Prozent der Unternehmen in Industrie

⁴²³ Für solche Motive könnten auch sprechen, dass 68 Prozent der Unternehmen wirtschaftliches Kalkül als Motivation für die Ausrichtung ihres Einkaufs an Nachhaltigkeitskriterien angeben. Vgl. Ursel (2010), S. 19.

⁴²⁴ 77 Prozent der Unternehmen geben an, ihren Einkauf aufgrund ihrer Unternehmensphilosophie nach Nachhaltigkeitskriterien auszurichten. Vgl. Ursel (2010), S. 19.

⁴²⁵ Vgl. Straube/Borkowski (2008), S. 53.

⁴²⁶ Die häufigsten umgesetzten bzw. geplanten Maßnahmen lassen sich insbesondere in den Bereichen Beschaffung (z. B. Lieferantenauswahl nach ökol. Kriterien), Transport (z. B. Einsatz regenerativer Energien oder verstärkte Nutzung intermodaler Verkehre), der umweltfreundlichen Gestaltung von Lagern (z. B. alternative Heizungs- und Beleuchtungskonzepte) und Verpackung (z. B. Abfallvermeidung) finden. Vgl. u. a. Straube/Pfohl (2008), S. 80f.; Straube/Borkowski (2008), S. 55ff.

⁴²⁷ Vgl. Straube/Borkowski (2008), S. 58; Straube/Pfohl (2008).

⁴²⁸ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 77f. Nach eigenen Angaben sind für 60 Prozent der Konsumgüterhersteller oder Einzelhandelsunternehmen Umwelt- und Klimaaspekte bei der Auswahl von Dienstleistern und Zulieferern wichtig. 92 Prozent erwarten, dass diese Bedeutung zukünftig weiter zunimmt. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 20.

⁴²⁹ EITayeb et al. (2010), S. 210.

⁴³⁰ Mollenkopf et al. (2010), S. 20.

⁴³¹ „When the focal company is pressured, it usually passes this pressure on to suppliers.“ Seuring/Müller (2008), S. 1703.

⁴³² Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 3f.

⁴³³ Vgl. Straube/Borkowski (2008); Straube/Pfohl (2008); O'Reilly (2007); DB Schenker Laboratories (2009).

und Handel geben an, Umweltfreundlichkeit bei der Auswahl von LDL zu berücksichtigen.⁴³⁴ Lieb/Lieb (2010) zeigen, dass bereits im Jahr 2008 ca. 21 Prozent der bestehenden Kunden und 20 Prozent der potentiellen Kunden von LDL deren ökol. Nachhaltigkeit in Vertragsverhandlungen adressierten.⁴³⁵ Eine ähnlich hohe Bedeutung des Umweltschutzes für die Logistikdienstleistungsauswahl geht auch aus Tabelle 15 hervor.

Entscheidungskriterien in 2010	Entscheidungskriterien, die an Bedeutung gewinnen
Qualität: 93 %	Preis: 83 %
Flexibilität: 93 %	Qualität: 80 %
Preis: 92 %	Flexibilität: 79 %
Komplettservice: 58 %	Umweltfreundlichkeit: 64 %
Umweltfreundlichkeit: 52 %	Komplettservice: 54 %
Image: 43 %	Image: 41 %
Soziale Kriterien: 36 %	Soziale Kriterien: 34 %
Größe: 33 %	Größe: 23 %

Tabelle 15: Entscheidungskriterien der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels für die Auswahl von Logistikdienstleistungen⁴³⁶

Anhand von Tabelle 15 wird deutlich, dass Umweltfreundlichkeit für 52 Prozent der Befragten ein Kriterium für die Logistikdienstleistungsauswahl bildet und dieses Kriterium zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird, Umweltschutz jedoch nicht zu den drei wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Logistikdienstleister-Auswahl zählt. Auswahlkriterien in Form von Qualität, Flexibilität und Preis sind für die Verlader von höherer Bedeutung. Die nachrangige Relevanz von Umweltschutz bei der LDL-Auswahl oder -Wiederbeauftragung wird auch in anderen Untersuchungen bestätigt.⁴³⁷ Wolf/Seuring (2010) führen dazu an; "Customer demand for environmentally adapted transport and logistics is rising, but as soon as the question of costs comes up, transport buyers put environmental criteria in second or third line, if at all."⁴³⁸ Demzufolge bildet Umweltschutz eine Mindestanforderung, um an Ausschreibungsprozessen teilzunehmen und als Auftragnehmer in Betracht zu kommen.⁴³⁹

Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

Neben der grundsätzlichen Anforderung der Verlader nach Umweltschutz von Logistikdienstleistern finden sich in der Literatur weitere spezifische Anforderungen. Ein entsprechendes Beispiel bildet Tabelle 16, in der Kriterien dargestellt sind, nach denen Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels LDL auswählen. Aus Tabelle 16

⁴³⁴ Vgl. Straube/Borkowski (2008).

⁴³⁵ Lieb/Lieb (2010), S. 529.

⁴³⁶ Angaben in Prozent der Befragten, die Logistik fremdvergeben. Eigene Darstellung mit Daten nach Czot-scher/Preußner (2010), S. 22.

⁴³⁷ Lieb/Lieb (2010) zeigten, dass nur für 3 von 39 Befragten ökol. Nachhaltigkeit regelmäßig („frequently“) einen entscheidenden Faktor für den Ausbau bestehender Kontrakte oder das Gewinnen neuer Aufträge bildet, während dies für die übrigen 36 Befragten sehr selten („very infrequently“) zutrifft. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529. In Muir (2010) gaben 25 Prozent der Verlader an, Unternehmen mit hoher Nachhaltigkeit („High Sustainability Index“) den Vorzug zu geben, wobei für circa 50 Prozent (ökol.) Nachhaltigkeit einen Faktor von vielen bei der Partnerauswahl bildet. Vgl. Muir (2010), S. 10.

⁴³⁸ Wolf/Seuring (2010), S. 94.

⁴³⁹ Mit Umweltschutz allein können jedoch noch keine Ausschreibungen gewonnen werden, da es sich bei den entscheidenden Kriterien um die auch in Tabelle 15 genannten Kriterien Preis und Qualität, ergänzt um Schnelligkeit („lead times“), handele. Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95. Vgl. auch Jungmichel (2010), S. 41f.

gehen einerseits Informationsanforderungen und andererseits Anforderungen an Maßnahmen zur Erhöhung des Umweltschutzes hervor.

Mögliche Maßnahmen im Umweltschutz	Bestehendes Auswahlkriterium	Kriterium lediglich abgefragt	Geplantes Auswahlkriterium
Zertifizierung nach ISO 14000 o. Ä.	30 %	14 %	14 %
Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems	26 %	17 %	11 %
Zusammensetzung des Fuhrparks	28 %	14 %	13 %
Konkrete Maßnahmen zur CO ₂ -Reduktion	13 %	14 %	19 %
Erhebung von Kennzahlen zur CO ₂ -Effizienz	11 %	11 %	17 %
Definition von CO ₂ -Reduktionszielen	10 %	10 %	18 %
Auftraggeberbezogenes CO ₂ -Reporting	7 %	8 %	13 %
Angebot grüner Produkte (z. B. klimaneutral)	4 %	10 %	19 %
Kompensationsprogramme für CO ₂ -Emissionen	4 %	9 %	13 %

Tabelle 16: Auswahlkriterien bezüglich des Umweltschutzes von LDL⁴⁴⁰

Zu den benannten Informationsanforderungen zählen insbesondere die Erhebung von Kennzahlen zur CO₂-Effizienz sowie ein auftraggeberbezogenes CO₂-Reporting. Andere Untersuchungen identifizieren vergleichbare Informationsanforderungen.⁴⁴¹ LDL sind insbesondere gefordert, Informationen zum Vorhandensein zertifizierter Umweltmanagementsysteme, Umweltschutzziele, Umweltpolitik, dem Vorhandensein von Umweltberichten und umweltbezogenen Kennzahlen bereitzustellen.⁴⁴² Ferner können LDL gefordert sein, Informationen über im Umweltschutz erreichte Verbesserungen bereitzustellen.⁴⁴³ Über das Anfordern von Informationen hinaus, werden solche Daten teilweise direkt von den Verladern erhoben.⁴⁴⁴

Es lässt sich hinsichtlich der Informationsanforderungen zusammenfassen, dass durch die Verlagerer zunehmend eine Erfassung der Umwelteinwirkungen und der Umweltmaßnahmen der LDL erfolgt. Als Ursache für das Stellen der Informationsanforderungen kommt der Einfluss verlader eigener Anspruchsgruppen des Umweltschutzes in Betracht. Dazu führen Seuring/Müller (2008) an, dass die Überwachung und Bewertung von Lieferanten nach Umweltkriterien, inkl. der Anforderung einer Selbstbewertung, eine häufig zu beobachtende

⁴⁴⁰ Angaben in Prozent der befragten outsourcenden Unternehmen, Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 24f.

⁴⁴¹ 50 Prozent der im Rahmen der von Lohre/Herschlein (2010) befragten LDL an, konkreten Informationsanforderungen bezüglich der Umweltfreundlichkeit ausgesetzt zu sein. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 11; Als konkrete Kennzahlen fordern Verlagerer beispielsweise Kennzahlen zur CO₂-Effizienz oder ein Auftraggeberbezogenes CO₂-Reporting, die dann beispielsweise von 69 Prozent jährlich, von 14 Prozent vierteljährlich und 11 Prozent monatlich angefragt werden. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 25.

⁴⁴² Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 11. Als konkrete Kennzahlen fordern Verlagerer beispielsweise Kennzahlen zur CO₂-Effizienz oder ein auftraggeberbezogenes CO₂-Reporting, die dann beispielsweise von 69 Prozent jährlich, von 14 Prozent vierteljährlich und 11 Prozent monatlich angefragt werden. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 25. Bezüglich Nachhaltigkeitsberichten zeigen Muir (2010), dass ca. 60 Prozent der LDL mit Anfragen der Kunden nach Nachhaltigkeitsberichten konfrontiert werden. Etwa 1 Prozent der LDL geben an, dass alle Kunden Nachhaltigkeitsberichte fordern, ca. 10 Prozent geben an, dass die meisten Kunden solche Berichte fordern, und 40 Prozent geben an, dass weniger als die Hälfte der Kunden solche Berichte einfordern. Vgl. Muir (2010), S. 20.

⁴⁴³ 47 Prozent der weltweit tätigen Logistikdienstleister geben an, dass ihre Kunden Nachweise über die Reduktion von Emissionen erwarten. Diesbezüglich existieren Unterschiede hinsichtlich der regionalen Verbreitung. So geben „nur“ 28 Prozent der deutschlandweit oder maximal europaweit tätigen LDL an, Nachweise über die Reduktion von Emissionen erbringen zu müssen. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 11. Die Forderung eines Reduktionsnachweises findet sich auch in Large et al. (2011), die eine Reduzierung des Schadstoffausstoßes als Auswahlkriterium für LDL bestimmt haben. Vgl. Large et al. (2011), S. 222.

⁴⁴⁴ 27 Prozent der Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels geben an, eigene Emissionsmessungen oder Umweltaudits bei Transport- und Logistikdienstleistern durchzuführen. Die erhobenen Daten werden beispielsweise zur Bilanzierung der CO₂-Emissionen von Transport- und Logistikdienstleistern genutzt (17 Prozent der outsourcenden Unternehmen). Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 26.

Reaktion von Unternehmen auf externe Zwänge und auch Anreize in Richtung von ökol. und auch sozialer Nachhaltigkeit bildet.⁴⁴⁵

Wie oben gezeigt, existieren seitens der Verlader neben Informationsanforderungen auch Anforderungen an Maßnahmen zur Steigerung des Umweltschutzes. Dazu geht aus Tabelle 16 hervor, dass Verlader der Konsumgüterindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels insbesondere eine Zertifizierung nach ISO 14000 oder ähnlichen Zertifizierungen des Umweltschutzes, das Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems,⁴⁴⁶ das Vorhandensein konkreter Maßnahmen zur CO₂-Reduktion, sowie eine bestimmte Zusammensetzung des Fuhrparks⁴⁴⁷ erwarten. Die Anforderungen anerkannte Umweltstandards wie ISO 14000 einzuhalten und sich entsprechend zertifizieren zu lassen, existierten auch in anderen Branchen in Bezug auf Lieferanten und Dienstleister.⁴⁴⁸ Auch die Forderung nach konkreten Maßnahmen zur CO₂-Reduktion geht aus anderen Untersuchungen hervor.⁴⁴⁹ Weitere Auswahlkriterien bzw. Anforderungen liegen in Form einer umweltschonenden Lagerung und der Nutzung von Eisenbahn und/oder Binnenschiff vor.⁴⁵⁰ Ferner werden auch das Vorhandensein bzw. die Anzahl von Fahrerschulungen abgefragt.⁴⁵¹ Neben solchen Anforderungen an die Erbringung logistischer Leistungen fordern die Verlader teilweise auch eine Unterstützung des Umweltschutzes im Unternehmenssystem der Kunden.⁴⁵²

Trotz der Vielzahl von Auswahlkriterien und Anforderungen mit Fokus auf den Umweltschutz von LDL ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass Umweltschutz bisher nur ein nachrangiges Kriterium bei der Logistikdienstleistungsauswahl bildet. Diesbezüglich stellen Wolf/Seuring (2010) fest, dass "3PLs [...] unanimously said that there are no real minimum requirements on the side of the customers in this area and that customers were satisfied if they just fulfilled the legal requirements[...]"⁴⁵³, was auf ein grundsätzlich geringes Niveau der Umweltanforderungen der Verlader hinweist. Auch die Mittel (z. B. Verträge) mit denen die Anforde-

⁴⁴⁵ Vgl. Seuring/Müller (2008), S. 1704.

⁴⁴⁶ Die zwei Kriterien Zertifizierung und Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems überschneiden sich stark, da wie oben aufgezeigt wurde, eine Zertifizierung nach ISO14001 das Vorhandensein eines entsprechenden Umweltmanagementsystems voraussetzt. Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

⁴⁴⁷ Bezüglich des Fuhrparks werden beispielsweise das Alter des Fuhrparks oder Treibstoffverbräuche abgefragt. Vgl. Jungmichel (2010), S. 41f.

⁴⁴⁸ "Focal companies increasingly ask their suppliers to perform according to the guidelines set by environmental and social standards, which might be documented by implementing related management systems for environmental (e.g., ISO 14001) and social (SA 8000) issues." Seuring/Müller (2008), S. 1704. "ISO-14000 certification is more commonly used among multinationals and these firms also encourage their suppliers to apply for certification. The ISO-14000 standards are also being incorporated into the supplier selection process (Chen, 2005; Miles et al., 1999)." Mollenkopf et al. (2010), S. 19.

⁴⁴⁹ „Customers typically asked the 3PL to discuss its internal practices related to such issues as recycling, energy conservation, and reduction of its carbon footprint.“ Lieb/Lieb (2010), S. 528.

⁴⁵⁰ Vgl. Large et al. (2011), S. 222.

⁴⁵¹ Jungmichel (2010), S. 41f.

⁴⁵² Lieb/Lieb (2010) zeigen diesbezüglich verschiedene Fähigkeiten auf, nach denen LDL im Rahmen von Vertragsverhandlungen bewertet werden; „to: support customer efforts to reduce their carbon footprints; enhance existing return logistics programs; reduce fuel, water, and electricity consumption; help customers comply with various industry certification programs; dispose of hazardous materials; develop recycling programs; improve the performance of customer vehicle fleets; and develop renewable energy sources, especially at customer facilities.“ Lieb/Lieb (2010), S. 528f., Hervorhebungen im Original.

⁴⁵³ Wolf/Seuring (2010), S. 96. Als eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis führen Wolf/Seuring (2010) die Möglichkeit an, dass die Teilnehmer ihrer Untersuchung ggf. noch keinen Umweltanforderungen seitens ihrer Kunden ausgesetzt waren. Wolf/Seuring (2010), S. 96.

rungen der Verlader an den Umweltschutz durchgesetzt werden, weisen nur einen geringen Reifegrad auf.⁴⁵⁴

Bereitschaft zur Unterstützung umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen

Trotzt der zunehmenden Anforderungen der Verlader an die Umweltfreundlichkeit von Logistikdienstleistungen ist festzustellen, dass die Mehrheit der Verlader nicht bereit sind, die LDL für entsprechende Dienstleistungen gesondert zu vergüten. So schätzen 83 Prozent der Speditions- und Logistikunternehmen die Bereitschaft der Verlader, höhere Preise für klimaneutrale Logistikleistungen zu zahlen, als gering (45 Prozent) oder sehr gering (38 Prozent) ein.⁴⁵⁵ Diese Einschätzung wird auch durch Angaben der Verlader bestätigt.⁴⁵⁶

Nach Czotscher/Preußner (2010) ist die Stärke der Zahlungsbereitschaft der Verlader für Umweltschutz insbesondere von der Stärke der Zahlungsbereitschaft ihrer eigenen Kunden abhängig.⁴⁵⁷ Ferner ist die geringe Zahlungsbereitschaft der Verlader auch darauf zurückzuführen, dass derzeit ein hoher Kostendruck auf Transport und Logistik in den Unternehmen lastet.⁴⁵⁸ Dieser Kostendruck geht auch aus Deutsche Post AG (2010) hervor, wo „Kosteneinsparungen als zweitwichtigster Grund für die Nutzung umweltfreundlicher Transport- und Logistikdienstleistungen genannt [werden] – gleichauf mit „immateriellen“ Faktoren wie Unternehmensimage oder Unternehmensverantwortung.“⁴⁵⁹ Dieser Zusammenhang zwischen ökonomischen Zielen und Umweltschutzanforderungen könnte auch für die Ergebnisse von Large et al. (2011) ursächlich sein, welche feststellen, dass Maßnahmen, die Kostenreduzierungen durch einen geringeren Treibstoffverbrauch ermöglichen (z. B. Einsatz schadstoffreduzierender LKW oder Beachtung von Schadstoffausstoßwerten beim Neukauf von LKW), deutlich stärker von den Verladern eingefordert werden, als solche ohne direkten Einfluss auf Kostenreduzierungen (z. B. Vermeidung von Bodenversiegelung).⁴⁶⁰ Diesbezüglich konstatieren Large et al. (2011), dass eine aktive Einwirkung der Verlader auf den Umweltschutz von LDL vorrangig stattfindet, wenn sich dadurch auch ökonomische Ziele erreichen las-

⁴⁵⁴ Lieb/Lieb (2010) zeigen auf, dass in 2008 im Durchschnitt 2,5 Prozent der bestehenden Verträge zwischen Verlader und Logistikdienstleister Anforderungen und Vorgaben zur ökol. Nachhaltigkeit („sustainability performance metrics“) enthielten. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529. Nach Large et al. (2011) stellen eine mäßig starke Einwirkung von Verladern auf Maßnahmen des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern fest. Diesbezüglich erreicht die Zustimmung unter verschiedenen abgeprüften Kriterien maximal 3,5 (Einsatz schadstoffreduzierender LKW) von sieben möglichen Punkten. Vgl. Large et al. (2011), S. 225.

⁴⁵⁵ 2 Prozent der Unternehmen erwarten eine hohe Bereitschaft. Lohre/Herschlein (2010), S. 44.

⁴⁵⁶ 60 Prozent der Konsumgüterhersteller und Einzelhandelsunternehmen sind nach eigenen Angaben nicht bereit, für „klimafreundliche Logistikdienstleistungen“ Aufschläge zu zahlen, während 32 Prozent eine Zahlungsbereitschaft angibt. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 29. 84 Prozent der Unternehmen mit Zahlungsbereitschaft führen an, einen Zuschlag von maximal 5 Prozent zu akzeptieren. 6 Prozent geben an, bis zu 10 Prozent, und 3 Prozent über 10 Prozent mehr zu zahlen. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 29. In BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009) gaben 89 Prozent der Verlader an, LDL, die über den gesetzlichen Rahmen hinaus Aufwendungen zur CO₂-Reduktion zu betreiben, unter der Bedingung eines vergleichbaren Produkts- und Preisverhältnisses zu bevorzugen, jedoch nur 5 Prozent gaben auch an, für ein solches Engagement zusätzliche Kosten zu akzeptieren. Vgl. BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009), S. 9.

⁴⁵⁷ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 28. Diesbezüglich zeigt Simpson auf, dass umweltfreundliche Produkte und Prozesse häufig durch Anforderungen der Kunden an reduzierte Preise, erhöhte Qualität sowie schnellere Auslieferungen verhindert werden. Vgl. Simpson et al. (2007), S. 30.

⁴⁵⁸ Czotscher/Preußner (2010), S. 28; Nach Czotscher/Preußner (2010) geben 33 Prozent der befragten Unternehmen spontan Kosten (z. B. Transportkosten, Umlagen, Lkw-Maut) als größte Herausforderung von Transport und Logistik in ihrem Unternehmen an. Czotscher/Preußner (2010), S. 11-13.

⁴⁵⁹ Deutsche Post AG (2010), S. 58.

⁴⁶⁰ Large et al. (2011), S. 225f.

sen.⁴⁶¹ Vor diesen Hintergründen ist folgendes Studienergebnis kritisch zu betrachten: „[...] 57 % der Geschäftskunden [geben an], dass sie in den nächsten Jahren eher auf einen „grünere“ als auf einen günstigeren Anbieter zurückgreifen würden“.⁴⁶²

Zusammenfassend kann zur Zahlungsbereitschaft auf Lohre/Herschlein (2010) verwiesen werden, die annehmen, dass „[a]us der hohen Bedeutung des Themas [...] nicht der Schluss einer höheren Preiszahlungsbereitschaft gezogen werden“⁴⁶³ kann. Daneben erwarten sie, dass umweltfreundliche Logistik, die in der Umsetzung nicht zu ökonomischen Vorteilen, sondern zu zusätzlich Kosten führt, am Markt keine steigenden Preise erzielen wird.⁴⁶⁴

Vergleichbar zur geringen Zahlungsbereitschaft, sind die Verlader auch nur eingeschränkt bereit, den LDL bei der Steigerung der Umweltfreundlichkeit der Logistik zu unterstützen (z. B. in Form längerer Transportzeiten).⁴⁶⁵ Tendenziell höhere Bereitschaften zeigen die Verlader bei Maßnahmen, „die auch aus einer kurzfristigen ökonomischen Perspektive heraus offensichtlich rational sind“.⁴⁶⁶

Bezüglich der Bereitschaft der Verlader den Umweltschutz der LDL zu unterstützen, lässt sich zusammenfassen, dass diese bei einem Teil der Verlader im Bereich der Zahlungsbereitschaft als auch den Transportzeiten vorhanden ist, häufig jedoch eine positive oder auch neutrale Wirkung entsprechender Maßnahmen auf ökonomische Ziele voraussetzt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass aus Sicht der Unternehmen durch Maßnahmen zur Steigerung der ökol. Nachhaltigkeit keine Wettbewerbsnachteile entstehen dürfen.⁴⁶⁷

Bewertung

Bei der Bewertung der Bedeutung der Verlader, lässt sich zunächst feststellen, dass es sich bei den Verladern um eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL handelt. Dies wird daran deutlich, dass die Verlader, insbesondere von den Umwelteinwirkungen von ihnen beauftragter LDL betroffen sind. So sind Verlader wie gezeigt, häufig seitens der eigenen Kunden/Endverbraucher gefordert, die Umwelteinwirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen, zu denen eben auch die Logistikdienstleister beitragen, zu reduzieren. Ferner konnten Verlader als eine der wichtigsten Ursachen für Umweltschutz von LDL bestimmt werden, was auf einen entsprechenden Einfluss auf die Ziele von LDL, und damit die zweite Kerneigenschaft von Anspruchsgruppen, schließen lässt.⁴⁶⁸

⁴⁶¹ Large et al. (2011), S. 228.

⁴⁶² Deutsche Post AG (2010), S. 47.

⁴⁶³ Lohre/Herschlein (2010), S. 44.

⁴⁶⁴ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 44.

⁴⁶⁵ 62 Prozent der Verlader würden für einen reduzierten CO₂-Ausstoß keine längeren Lieferzeiten in Kauf nehmen, 32 Prozent der Befragten hingegen zeigen sich dazu bereit. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 29. Auch aus Large et al. (2011) geht eine geringe Kompromissbereitschaft hervor. Darin erfahren beispielsweise längere Transportzeiten durch Modal Split nur eine geringe Akzeptanz der Verlader. Die Akzeptanz erreicht 3,3 von sieben möglichen Punkten. Vgl. Large et al. (2011), S. 223.

⁴⁶⁶ Large et al. (2011), S. 223. So geben 67,1 Prozent eine starke oder sehr starke Bereitschaft an, Sammeltransporte zu erlauben, und 47,9 Prozent eine entsprechende Bereitschaft Multi-User-Warehouse-Lösungen zu erlauben. Vgl. Large et al. (2011), S. 223.

⁴⁶⁷ Dieser Voraussetzung stimmten 87,3 Prozent, der von Large et al. (2011) befragten zu. Vgl. Large et al. (2011), S. 227.

⁴⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

2.3.3.3 Endverbraucher

Die Endverbraucher oder auch Konsumenten bilden, wie oben gezeigt, eine weitere Gruppe mit Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern. In diesem Abschnitt wird insbesondere der Einfluss einzelner nicht organisierter Konsumenten diskutiert, während Zusammenschlüsse von Endverbrauchern bzw. einzelnen Bürgern zu Nichtregierungsorganisationen und Umweltschutzgruppen in Abschnitt 2.3.3.6 analysiert werden.

Umweltbewusstsein und Umwelthandlungen

Hinsichtlich der Bedeutung des Umweltschutzes bei den Endverbrauchern zeigen aktuelle Untersuchungen der deutschen Bevölkerung, dass sich seit den 1960er ein Umweltbewusstsein beobachten lässt, welches seitdem kontinuierlich zunimmt.⁴⁶⁹ Umweltbewusstsein wird aus den drei Dimensionen umweltrelevante Wertorientierungen, umweltbezogene Einstellungen und umweltorientierte Handlungsbereitschaften gebildet.⁴⁷⁰

Umweltbezogene Einstellungen, d. h. Einstellungen gegenüber dem Umweltschutz im engeren Sinne, stellen den Kern des Umweltbewusstseins dar und umfassen u. a. Werte und Normen, aber auch Ängste, Empörung oder Zorn.⁴⁷¹ In Bezug auf die umweltbezogenen Einstellungen ist zunächst festzustellen, dass Probleme des Umweltschutzes für die deutsche Bevölkerung eines der wichtigsten Probleme repräsentieren. Nach Rückert-John et al. (2013) bilden Probleme der Umwelt im Jahr 2012 für 35 Prozent der Bevölkerung das wichtigste Problem, dem sich Deutschland gegenübersteht.⁴⁷² Im Vergleich zu anderen Politikfeldern (z. B. Soziale Sicherung, Kriminalität/Sicherheit/Frieden) wies der Umweltschutz im Zeitraum 2000 bis 2014 eine unter dem Einfluss aktueller Ereignisse (z. B. Atomunglück in Fukushima) schwankende, aber stets mittlere Bedeutung auf, die sich darin ausdrückt, dass ca. 20 Prozent der Bevölkerung ihn stets zu den zwei bedeutendsten Problemfeldern der dt. Politik zählen.⁴⁷³ Entsprechend dieses Problembewusstseins, erwarten ca. 63 Prozent der dt. Bevölkerung, dass Umwelt- und Klimaschutz eine grundlegende Bedingung dafür darstellen, die Zukunftsaufgaben der Politik zu meistern.⁴⁷⁴

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Bevölkerung mit dem Engagement verschiedener Gruppen im Umweltschutz geht aus BMU/UBA (2015), hervor, dass 34 Prozent der Bevölkerung zustimmen, die Bundesregierung würde genug für Umwelt- und Klimaschutz tun, während der Rest ein zusätzliches Engagement wünscht.⁴⁷⁵ Das Engagement der eigenen Gruppe wird ähnlich bewertet, indem 37 Prozent es als ausreichend betrachten.⁴⁷⁶ Dahingehend

⁴⁶⁹ BMU/UBA (2015), S. 18.

⁴⁷⁰ Vgl. Chrebah (2009), S. 20.

⁴⁷¹ Vgl. Chrebah (2009), S. 21.

⁴⁷² Im Jahr 2014 wird dieser Wert in einer weiteren repräsentativen Untersuchung mit 19 Prozent angegeben. Vgl. BMU/UBA (2015), S. 19. Eine noch größere Bedeutung wird in Rückert-John et al. (2013) Problemen der Wirtschafts- und Finanzpolitik beigemessen, die von 36 Prozent als wichtigstes Problem benannt werden. Vgl. Rückert-John et al. (2013), S. 18.

⁴⁷³ Vgl. BMU/UBA (2015), S. 20.

⁴⁷⁴ Vgl. BMU/UBA (2015), S. 29.

⁴⁷⁵ 6 Prozent wünschen sich dahingegen eine Verringerung der Aktivitäten im Umweltschutz. Vgl. BMU/UBA (2015), S. 31. Ähnliche Ergebnisse finden sich in Rückert-John et al. (2013), die feststellen, dass sich 64 Prozent der Bevölkerung ein zusätzliches Engagement der Bundesregierung im Umweltschutz wünschen. Vgl. Rückert-John et al. (2013), S. 20.

⁴⁷⁶ Vgl. BMU/UBA (2015), S. 31.

werden Maßnahmen der Industrie im Umwelt- und Klimaschutz deutlich kritischer bewertet. Nur 14 Prozent betrachten vorhandene Maßnahmen als ausreichend.⁴⁷⁷

Hinsichtlich der **umweltorientierten Handlungsbereitschaften** sind für die Bevölkerung zunächst hohe Bereitschaften festzustellen. 86 Prozent stimmen zu, „dass wir alle selbst aktiv werden und anfangen [müssen], unsere Lebensweise zu verändern“.⁴⁷⁸ Diese Selbstverpflichtung kann für einen Großteil der Bevölkerung (84 Prozent) sogar um eine Fremdverpflichtung mit entsprechenden staatlichen Regeln und Vorgaben ergänzt werden.⁴⁷⁹

In Bezug auf das **Umweltverhalten** der Endverbraucher, d. h. den „tatsächlichen messbaren Aktivitäten, die eine Person mit Blick auf den Schutz der Umwelt unternimmt“⁴⁸⁰, ist zunächst festzustellen, dass es „im Alltag (fast) eine Selbstverständlichkeit geworden, ökol. Gesichtspunkte zu berücksichtigen.“⁴⁸¹ Nach eigenen Angaben realisiert ein Großteil der Bevölkerung umweltrelevante alltägliche Handlungen der Haushaltsführung (z. B. sparsamer Energie- und Wasserverbrauch, Müllvermeidung).⁴⁸² In Bezug auf Auswahl von Produkten wird in der Literatur diskutiert, dass der Bedeutungsgewinn von Umweltschutz für die Endverbraucher zu einer höheren Bedeutung und entsprechenden Anforderungen an die ökol. Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen führt, woraus mittelfristig eine gesteigerte Nachfrage nach nachhaltigen und umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen resultieren könnte.⁴⁸³ In diesem Zusammenhang wird auch diskutiert, dass das Ziel der Endverbraucher ihren eigenen CO₂-Fußabdruck zu verringern, stark an Bedeutung gewinnen wird.⁴⁸⁴ Dies umfasst auch die während des Lebenszyklus von ihnen genutzter Güter und Dienstleistungen entstehenden CO₂-Emissionen (Product Carbon Footprint)⁴⁸⁵ zu messen und zu verbessern.

Im Hinblick auf die tatsächliche Berücksichtigung von Umweltschutz und ökologischer Nachhaltigkeit im Konsum zeigt Tabelle 17, dass den Konsumenten verschiedene Umweltkennzeichen zur Markierung umweltfreundlicher Produkte bekannt sind, aber ein jeweils deutlich geringerer Anteil ihre Kaufentscheidungen von diesen tatsächlich auch beeinflussen lässt. Dies deutet darauf hin, dass die Voraussetzungen für einen ökologisch nachhaltigen Konsum (Umwelteinstellung und Handlungsbereitschaft) zwar gegeben sind, jedoch die Mitglieder der Gruppe entgegen eigener Absichten davon abweichen (Umweltverhalten). Diesbezüglich zeigt eine statistische Unterteilung (Clusteranalyse) der dt. Bevölkerung entsprechend ihrer ökologischen Einstellungen und des Umweltverhaltens, dass im Gegensatz zu den darge-

⁴⁷⁷ Vgl. BMU/UBA (2015), S. 31. Ein ähnliches Ergebnis, das sich nur auf Umweltschutz bezieht, findet sich in Rückert-John et al. (2013), S. 20.

⁴⁷⁸ BMU/UBA (2015), S. 33.

⁴⁷⁹ 84 Prozent der Bevölkerung stimmen zu, „dass wir strenge und konsequente Gesetze brauchen und der Staat die entsprechenden Vorgaben machen muss.“ BMU/UBA (2015), S. 33.

⁴⁸⁰ Chrebah (2009), S. 22.

⁴⁸¹ BMU/UBA (2015), S. 21.

⁴⁸² Vgl. Rückert-John et al. (2013), S. 43f.

⁴⁸³ Vgl. Jungmichel (2010), S. 41; Tomoff (2010), S.37; Elbert et al. (2010).

⁴⁸⁴ Tomoff (2010), S. 37. Nach eigenen Angaben sehen es 52 Prozent der Endverbraucher als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich an, in den nächsten zehn Jahren auf Angaben zum CO₂-Fußabdruck von Produkten und Dienstleistungen zu achten, während 38 Prozent dies als unwahrscheinlich oder sehr unwahrscheinlich einschätzen. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 49.

⁴⁸⁵ „Der PCF [(Product Carbon Footprint)] stellt dabei die Menge an Treibhausgasen dar, die mit der Herstellung und ggf. der Nutzung und Entsorgung des Produktes oder der Dienstleistung über den Lebenszyklus zusammenhängen“ Lohre/Herschlein (2010), S. 12 auf Nill (2009), S. 221 verweisend.

stellten hohen Zustimmungsraten, zur Notwendigkeit und Absicht ökologisch zu handeln, die dt. Bevölkerung relativ gleichverteilt in Gruppen mit hoher, mittlerer und niedriger Handlungsbereitschaft unterteilt werden kann.⁴⁸⁶ Ca. 36 Prozent können eindeutig Gruppen mit hoher Bereitschaft (Umweltbesorgte und Nachhaltigkeitsorientierte) zugeordnet werden. Weitere 44 Prozent lassen sich Gruppen mit geringerer Bereitschaft (Wachstumsorientierte und Umweltpassive) zuordnen. Der Rest (ca. 20 Prozent) wird als Orientierungssuchende bezeichnet, und erlaubt keine eindeutige Zuordnung hinsichtlich einer hohen oder niedrigen ökol. Handlungsbereitschaft.

Produktart	Siegel	Anteil der Bevölkerung, der Siegel kennt	Anteil der Bevölkerung, der Kaufentscheidung von Siegel beeinflussen lässt
Lebensmittel	Deutsches Bio-Siegel	95 %	33 %
	EU-Bio-Siegel	27 %	9 %
	Marine Stewardship Council	64 %	41 %
Holz- und Papierprodukte	Forrest Stewardship Council	47 %	15 %
Weitere	Blauer Engel	92 %	37 %
	Fairtrade	76 %	29 %
	EU-Ecolabel	10 %	3 %

Tabelle 17: Einfluss von Umweltkennzeichen auf Kaufentscheidungen⁴⁸⁷

Die Anhand der obigen Ausführungen erkennbare Widersprüchlichkeit zwischen Umwelteinstellungen und Umweltverhalten der Endverbraucher wird auch in der Literatur bestätigt.⁴⁸⁸ Als Ursache wird diskutiert, dass Umweltverhalten von individuellen, gruppen- und kontextspezifischen Faktoren bestimmt wird, wobei „Ge- und Verbote, situative Merkmale, infrastrukturelle Möglichkeiten und finanzielle Anreize eine höhere Bedeutung für umweltfreundliches Verhalten haben als Wissen, Betroffenheit und Umwelteinstellungen.“⁴⁸⁹ Insbesondere finanzielle Ressourcen scheinen einen maßgeblichen Einfluss auf die Handlungsbereitschaften und Konsumverhalten der Endverbraucher zu haben. Dazu geht aus BMU/UBA (2015) ein deutlicher Zusammenhang zwischen sozialer Lage und ökologischen Handlungsbereitschaft hervor.⁴⁹⁰ Ferner ist vergleichbar zum Verhalten der Verlader,⁴⁹¹ laut Rückert-John et al. (2013) der Preis das wichtigste Entscheidungskriterium für größeren Anschaffungen (KFZ, Haushaltgeräte, Unterhaltungselektronik, Möbel) und „[u]mweltbezogene Kriterien wie umweltfreundliche Motortechnik, Klimaschutz, Ausschaltmöglichkeiten des Gerätes und umweltgerechte Holzgewinnung [...] [spielen] – außer beim Energieverbrauch – eine deutlich geringere Rolle“⁴⁹². Mögliche finanzielle Restriktionen könnten daher die zentrale Erklärung für die Annahme bilden, dass die gesteigerten Vorstellungen an die ökologische Nachhaltig-

⁴⁸⁶ BMU/UBA (2015), S. 69.

⁴⁸⁷ Eine Darstellung. Sämtliche Daten entnommen auf BMU/UBA (2015), S. 48f. und S. 56ff.

⁴⁸⁸ Vgl. Chrebah (2009), S. 23. Zusätzlich führt Chrebah (2009), dass nachgewiesene Korrelationen zwischen Umweltbewusstsein und Umweltverhalten, generell nur schwach (unter 20 Prozent) waren. Vgl. Chrebah (2009), S. 34 auf Fuhrer (1995), S. 3; Fuhrer et al. (1995), S. 6 verweisend.

⁴⁸⁹ Hervorhebungen im Original. Chrebah (2009), S. 35 zitiert nach Brand (1999), S. 21.

⁴⁹⁰ Vgl. BMU/UBA (2015), S. 77.

⁴⁹¹ Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.2.

⁴⁹² Vgl. Rückert-John et al. (2013), S. 49.

keit insbesondere zu Entscheidungen gegen Produkte oder Unternehmen führen, die diese Erwartungen verletzen, statt zum Kauf der umweltfreundlichsten Produkte.⁴⁹³

Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

Die Anforderungen und Vorgaben der Endverbraucher an den Umweltschutz von LDL lassen sich in eine direkte und indirekte Einflussnahme unterteilen. Direkte Anforderungen und Vorgaben bestehen insbesondere durch Endverbraucher, die selbst als Auftraggeber von Logistikdienstleistern auftreten, indem sie beispielsweise Kurier-, Express- oder Paketdienstleistungen (KEP-Dienstleistungen) oder Postdienstleistungen beauftragen. Nach eigenen Angaben sehen es 51 Prozent der Endverbraucher als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich an, in den nächsten zehn Jahren den Anbietern umweltfreundlicher Transportlösungen den Vorzug gegenüber günstigeren Anbietern zu geben.⁴⁹⁴ Gleichzeitig erwarten jedoch 65 Prozent im gleichen Zeitraum von der Logistikindustrie umweltfreundliche Transporte von Produkten zum gleichen Preis wie heutige konventionelle Transporte anzubieten.⁴⁹⁵ Es zeigt sich daher, dass die Endverbraucher vergleichbar zu den Verladern umweltfreundliche Logistikdienstleistungen präferieren, diese jedoch mehrheitlich nicht gesondert vergüten wollen.⁴⁹⁶ Aus diesen Präferenzen der Endverbraucher resultieren entsprechende direkte Anforderungen an die LDL mit einem solchen Dienstleistungsportfolio.

Da die im Fokus dieser Arbeit stehenden LDL keine marktlichen Austauschbeziehungen zu Endverbrauchern besitzen, sind sie grundsätzlich nicht mit den gezeigten direkten Anforderungen und Vorgaben der Endverbraucher konfrontiert, können jedoch indirekt davon betroffen sein. Wie oben dargestellt, zählen Endverbraucher zu den wichtigsten Anspruchsgruppen von Umweltschutz in der Logistik von Unternehmen aus Industrie und Handel und haben auch zu einer Auseinandersetzung betroffener Verlager mit Umweltschutz in der Logistik geführt.⁴⁹⁷ Endverbraucher gelten grundsätzlich „als einer der stärksten Treiber von Grüner Logistik“⁴⁹⁸. Die Mehrheit der Verlager erwartet, dass ihre eigenen Kunden zukünftig Unternehmen mit umweltfreundlichen Transport und Logistiklösungen bevorzugen werden⁴⁹⁹, wobei die Verlager gefordert sein werden, etwaige Zusatzkosten für umweltfreundliche Lösungen selbst zu finanzieren.⁵⁰⁰ In der Folge geben betroffene Verlager die Endverbraucher-Anforderungen an LDL weiter, sodass „[d]er Bewusstseinswandel unter Konsumenten zu

⁴⁹³ Vgl. Jungmichel (2010), S. 41.

⁴⁹⁴ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 42.

⁴⁹⁵ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 45.

⁴⁹⁶ Eine Ausnahme könnte der Brief- und Paketversand bilden, bezüglich dessen es 41 Prozent der Endverbraucher es als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich ansehen in den nächsten zehn Jahren einen Aufpreis für den klimaneutralen Versand zu zahlen. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 44.

⁴⁹⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2. „Vor allem im Handel wird an Instrumenten gearbeitet, um Produkte nachhaltiger zu gestalten bzw. eine höhere Transparenz über Umweltaspekte zu schaffen.“ Jungmichel (2010), S. 41.

⁴⁹⁸ Elbert et al. (2010), S. 15 auf Straube/Borkowski (2008) verweisend.

⁴⁹⁹ 56 Prozent der Verlager halten es für wahrscheinlich/sehr wahrscheinlich, dass die Mehrheit ihrer Kunden in zehn Jahren Unternehmen präferieren werden, die umweltfreundliche Transport- und Logistiklösungen statt günstigeren herkömmlichen Lösungen nutzt. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 42.

⁵⁰⁰ Nur ca. 16 Prozent der Verlager erwarten, dass die Endverbraucher bereit sind, mögliche zusätzliche Kosten für die Realisierung von Umweltschutz in der Logistik zu tragen. Vgl. Straube/Borkowski (2008). Eine höhere Zahlungsbereitschaft erwartet die Lebensmittelindustrie und der Einzelhandel, ihre Kunden für klima- und umweltschonend hergestellte und transportierte Produkte auch höhere Zahlungsbereitschaften aufweisen werden. So wird erwartet, dass 8 Prozent der Kunden über 10 Prozent, 21 Prozent bis zu 10 Prozent mehr und 40 Prozent der Kunden bis zu 5 Prozent mehr zahlen würden, während für 29 Prozent der Kunden keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft erwartet wird. Vgl. Czotscher/Preußer (2010), S. 28.

Logistikdienstleistern in das b2b-Geschäft durch[diffundiert].⁵⁰¹ Diese Diffusion der Anforderungen und Vorgaben der Endverbraucher an Umweltschutz der Verlader und deren Weitergabe der Anforderungen und Vorgaben an die LDL zeigt sich beispielsweise in der Lebensmittel- und Automobilindustrie. Beide Branchen weisen einen Fokus auf den Endverbrauchermarkt auf und zählen zu Branchen, in denen die Erstellung des sogenannten Product Carbon Footprint eine hohe Bedeutung hat, und gelten ferner als Verladerbranchen mit hohen Anforderungen an den Umweltschutz in der Logistik.⁵⁰²

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Endverbraucher über ihre Anforderungen und Vorgaben an die Verlader indirekt Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nehmen.

Bewertung

Zunächst ist für die Gruppe der Endverbraucher festzustellen, dass diese auch ohne direkte marktliche Beziehungen zu den Anspruchsgruppen des Umweltschutzes der in dieser Arbeit betrachteten LDL zählen. Das wird damit begründet, dass Endverbraucher zum einen direkt (z. B. in Form von Lärm) oder indirekt (in Form von THG-bedingten Klimaveränderungen) von den Umwelteinwirkungen von LDL betroffen sind, als zum anderen über ihre Einwirkungen auf die Verlader zu Anforderungen an den Umweltschutz von Logistikdienstleistern zu führen und damit deren Ziele in Hinblick auf den Umweltschutz (indirekt) beeinflussen.

2.3.3.4 Wettbewerber

Als eine weitere mögliche Anspruchsgruppe des Umweltschutzes kommen die Wettbewerber eines Logistikdienstleisters in Betracht. Da diese Gruppe oben aus dem Begriff „Competitive Pressures“ (Wettbewerbsdruck) abgeleitet wird, werden in diesem Abschnitt Logistikdienstleister betrachtet, die in reinen Wettbewerbsverhältnisse zueinanderstehen. Eine Betrachtung von Logistikdienstleistern, die nicht (nur) in Wettbewerbsbeziehungen zueinanderstehen, sondern als Kooperationspartner (auch) in marktlichen Austausch- oder Kooperationsbeziehungen stehen, erfolgt in Abschnitt 2.3.3.7.

Wettbewerbsverhältnisse am Markt für Logistikdienstleistungen

Grundsätzlich herrscht am Markt für logistische Dienstleistungen ein starker Konkurrenzdruck. Insbesondere die Homogenität von reinen Transportdienstleistungen und auf diesem Markt vorherrschende geringe Markteintrittsbarrieren haben dazu geführt, dass Logistikdienstleister in diesem Bereich vor allem über den Preis konkurrieren, was es aufgrund des so entstehenden Preisdrucks für LDL nahezu unmöglich macht, etwaige Kostensteigerungen an die Kunden weiterzugeben.⁵⁰³ Teilweise wird sogar erwartet, dass der intensive Wettbe-

⁵⁰¹ Jungmichel (2010), S. 41. Ein Beispiel einer solchen Diffusion bildet die oben in diesem Abschnitt diskutierte Anforderung, den CO₂-Fußabdruck von Produkten und Dienstleistungen zukünftig bestimmen zu können. Diese Einschätzung des Bedeutungsgewinns des CO₂-Fußabdrucks von Produkten und Dienstleistungen für die Endverbraucher, wird auch von den Verladern geteilt. Während es 52 Prozent der Endverbraucher erwarten, dass sich der PFC als weltweiter Standard etabliert, sehen es 64 Prozent der Verlader als sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich an, dass sich Angaben zum CO₂-Fußabdruck von Dienstleistungen und Produkten als weltweiter Standard etablieren werden. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 50.

⁵⁰² Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 12.

⁵⁰³ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

werb (beispielsweise im Straßengüterverkehr) dazu führen wird, dass Kosteneinsparungen (z. B. für Treibstoffe) teilweise an die Verlagerer weitergeben werden.⁵⁰⁴

Der hohe Preiswettbewerb unter LDL führte in Deutschland zu einem starken Anstieg von Unternehmensinsolvenzen im Bereich Transport und Lagerung die deutlich über dem Durchschnitt der deutschen Wirtschaft liegen, weshalb LDL bereits ein weiteres Fortschreiten der Kommoditisierung ihrer Dienstleistungen fürchten.⁵⁰⁵

In der Vergangenheit hat der zunehmende Preisverfall logistischer Dienstleistungen zunehmend zu dem Versuch der LDL geführt, durch neue oder veränderte Angebote eine Leistungsdifferenzierung (z. B. Erweiterung von Transportdienstleistungen durch Zusatzleistungen, flexiblere Angebote, oder Organisation und Steuerung der vollständigen Logistik der Kunden) zu erreichen.⁵⁰⁶

Wettbewerb im Umweltschutz unter Logistikdienstleistern

Eine Möglichkeit zur Differenzierung am Markt für Logistikdienstleistungen scheint aus Sicht der LDL, die umweltfreundliche Ausrichtung ihrer Produkte zu bieten. Bereits heute „[...] scheinen viele Unternehmen davon auszugehen, dass sich Grüne Logistik zukünftig zu einem wettbewerbsrelevanten Bereich entwickeln wird, in dem Vorteile aufgebaut werden können.“⁵⁰⁷ Dazu scheinen einerseits das Gewinnen neuer Kunden und andererseits einer Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu zählen. Das Ziel neue Kunden zu gewinnen geht deutlich aus Lieb/Lieb (2010) hervor, dass LDL ein „Corporate desire to attract green customers“⁵⁰⁸ als einen Grund für die Verfolgung ökol. Nachhaltigkeit anzuführen. Hinsichtlich Förderung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zeigen Lohre/Herschlein (2010), dass 64 Prozent der LDL mit „Grüner Logistik“ erwarten, dass die Umweltverträglichkeit logistischer Dienstleistungen in Zukunft ein wettbewerbsrelevantes Merkmal bilden wird und sie „Grüne Logistik“ zum „Aufbau einer günstigen Wettbewerbsposition für zukünftige Entwicklungen“ betreiben.⁵⁰⁹ Vergleichbar zu dieser Einschätzung wird auch in der Literatur erwartet, dass „Leistungen im Umwelt- und Ressourcenschutz [...] ein weiteres Differenzierungsmerkmal [bilden], das Wettbewerbsvorteile sichert.“⁵¹⁰ Derartige Einschätzungen der Bedeutung von Umweltschutz für LDL spiegeln sich auch in den Strategien dieser wider. Tabelle 18 macht dazu deutlich, dass ein hoher Anteil an LDL bereits an Maßnahmen arbeitet, um ihre Marktaufstellung am Umweltschutz auszurichten oder angibt, das für die Zukunft zu planen. Diesbezüglich deuten die am häufigsten genannten Maßnahmen „Entwicklung umweltfreundlicher Dienstleistungen“ und „Stärkere Vermarktung von Umweltschutzaktivitäten“, darauf hin, sich auf marktliche Umweltschutzanforderungen auszurichten.

⁵⁰⁴ Vgl. Heymann (2015), S. 4.

⁵⁰⁵ Nach Czotscher/Preußner (2010) liegt die Steigerung bei ca. 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr, wohingegen der Gesamtdurchschnitt im gleichen Zeitraum bei 12 Prozent liegt. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

⁵⁰⁶ Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

⁵⁰⁷ Lohre/Herschlein (2010), S. 8.

⁵⁰⁸ Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁵⁰⁹ Jeweils in Prozent der antwortenden LDL, die nach eigener Einschätzung und nach eigenem Verständnis „Grüne Logistik“ betreiben (83 Prozent der befragten Unternehmen). Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8 und 11.

⁵¹⁰ Czotscher/Preußner (2010), S. 8. Vergleichbare Ansichten finden sich auch in Lieb/Lieb (2010): „These issues will become more important in the marketplace, and the commitment to sustainability issues of individual 3PL is likely to become a significant differentiation factor.“ Lieb/Lieb (2010), S. 532.

Maßnahmen	Ja	Nein, aber geplant	Nicht angedacht
Entwicklung umweltfreundlicher Dienstleistungen	50	31	19
Stärkere Vermarktung von Umweltschutzaktivitäten	45	28	27
...dabei werden höhere Kosten auf Kunden umgelegt	42	21	37
Umweltmanagement Zertifizierungen als Dienstleistung	27	26	48
„Grüne“ Label für eigene Dienstleistungen	21	32	47
Preisdifferenzierungsstrategie mit „grünen“ Dienstleistungen	20	35	44
Green Carrier Management als neue Dienstleistung	18	25	56
Design for Logistics (Verpackung, Volumen, Gewicht)	16	29	56
Carbon Footprint Check als neue Dienstleistung	11	22	66

Tabelle 18: Umweltschutzmaßnahmen von LDL im Bereich Aufstellung am Markt⁵¹¹

Nach Czotscher/Preußner (2010) bilden insbesondere umsatzstarke LDL die Vorreiter in der Ausrichtung auf Umweltschutz.⁵¹² Ein vergleichsweise hoher Entwicklungsstand von Umweltschutz unter umsatzstarken LDL geht auch aus Elbert/Borkowski (2010) hervor, die nachweisen konnten, dass die Mehrheit der 20 umsatzstärksten LDL in Deutschland Umweltschutz in alle Management-Ebenen integriert hat, wohingegen sie für wenige umsatzstarke LDL ein geringeres Engagement in der Umsetzung von Umweltschutz erwarten.⁵¹³

Trotz der oben gezeigten Versuche der LDL sich am Markt in Bezug auf Umweltschutz zu positionieren, erscheint es als ungewiss, dass zwischen LDL auch ein stark ausgeprägter Preiswettbewerb im Umweltschutz entstehen wird. Dies lässt sich damit begründen, dass Umweltschutz für die Mehrheit der Verlager ein nachrangiges Entscheidungskriterium für die LDL-Auswahl bildet, das anderen Kriterien (z. B. Preis) untergeordnet wird und ferner nur eine geringe Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Logistikdienstleistungen vorherrscht.⁵¹⁴ Demnach wären LDL bei unklaren finanziellen Erfolgsaussichten eines Engagements im Umweltschutz, häufig gezwungen entsprechende Wettbewerbsangebote, ohne Preisaufschläge und demnach eigenfinanziert anzubieten. Dass solche für den Kunden kostenneutrale Steigerungen des Umweltschutzes durch die LDL kaum beabsichtigt sind, geht deutlich aus Tabelle 18 hervor. Demnach geben 63 Prozent der LDL an, höhere Kosten für umweltfreundliche Dienstleistungen auf die Kunden bereits umzulegen oder dies zu planen, wohingegen nur 20 Prozent eine Preisdifferenzierungsstrategie bezüglich umweltfreundlicher Dienstleistungen verfolgen.

Vor dem Hintergrund der gezeigten Ergebnisse lässt sich zusammenfassen, dass LDL Umweltschutz als Möglichkeit zur Gewinnung neuer Kunden und zur Differenzierung im Wettbewerb betrachten, und sich insbesondere umsatzstarke LDL einer Umsetzung entsprechender Strategien widmen. Gleichzeitig existieren jedoch keine Indizien dafür, dass im Umweltschutz ein stark ausgeprägter Preiswettbewerb besteht oder entstehen könnte.

⁵¹¹ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Straube/Pfohl (2008), S. 75. Es erfolgte eine Zusammenfassung der Antwortkategorien „Ja“ und „Ja, wird stark weiterentwickelt“ zu Ja.

⁵¹² Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 8.

⁵¹³ Die Autoren begründen dies mit finanzieller Restriktionen für Forschung, Entwicklung und Implementierung. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 209 ff.

⁵¹⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

Bewertung

Es lässt sich zusammenfassen, dass zueinander im Wettbewerb stehende Logistikdienstleister füreinander Anspruchsgruppen im Umweltschutz bilden. Dies lässt sich zum einen damit begründen, dass LDL zum einen indirekt von den Umwelteinwirkungen ihrer Wettbewerber betroffen sind, da diese zu den Anforderungen der bereits benannten Anspruchsgruppen des Umweltschutzes bei LDL geführt haben oder verstärken. Zum anderen liegt, wie bereits gezeigt, teilweise auch eine direkte gegenseitige Einflussnahme vor, die dazu geführt hat, dass sich LDL aufgrund von Wettbewerbsdruck im Umweltschutz engagieren.

2.3.3.5 Mitarbeiter

Eine weitere direkt von LDL benannte Anspruchsgruppe bilden ihre Mitarbeiter. Zur Rolle der Mitarbeiter geht grundsätzlich aus der Literatur hervor, dass die Nachhaltigkeit von Unternehmen zukünftig für die Mitarbeitergewinnung aber auch -bindung an Bedeutung gewinnt.⁵¹⁵ Diese Einschätzung wird auch durch Befragungen bestätigt. So gaben in einer Umfrage über 90 Prozent junger Nachwuchskräfte an, bevorzugt für umweltfreundliche Unternehmen arbeiten zu wollen.⁵¹⁶ Auch in Deutsche Post AG (2010) „erklärten 52 % der Befragten, dass sie in den kommenden zehn Jahren Arbeitgeber mit einem ökologischen bzw. nachhaltigen Profil gegenüber anderen bevorzugen werden [...] – bei Befragten aus dem mittleren und oberen Management lag der Anteil mit 65 % noch höher.“⁵¹⁷

Auch wenn keine empirischen Daten zu den Präferenzen der Mitarbeiter von LDL vorliegen, so zeigen die in Abschnitt 2.3.2 dargestellten Befragungsergebnisse, dass Mitarbeiter einen bedeutenden Einfluss auf die Verfolgung des Umweltschutzes von LDL haben. Einerseits werden sie vereinzelt (ca. 11 Prozent der LDL) als Hauptanspruchsgruppen für Umweltaktivitäten benannt.⁵¹⁸ Andererseits geben LDL als Gründe für Stärkung des Umweltschutzes „Eigenmotivation“⁵¹⁹ sowie „[e]igene Verantwortung“⁵²⁰ an, was auf den Einfluss der Mitarbeiter von LDL auf die Verfolgung des Umweltschutzes hindeutet.

Bewertung

Die gezeigten Untersuchungsergebnisse machen deutlich, dass Mitarbeiter und potentielle Mitarbeiter zumindest von einem Teil der LDL als Anspruchsgruppe betrachtet wird. Ferner kommt in Betracht, dass die Gruppe LDL-übergreifend eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes bildet, da die Gruppe einerseits direkt oder indirekt von den Umweltwirkungen der Unternehmen betroffen ist und andererseits Mitarbeiter in den Unternehmen in Lage sind, Ziele des Umweltschutzes zu beeinflussen.

⁵¹⁵ Vgl. Tomoff (2010), S. 37.

⁵¹⁶ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 57.

⁵¹⁷ Deutsche Post AG (2010), S. 57.

⁵¹⁸ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 67. Angaben in Prozent der befragten Unternehmen.

⁵¹⁹ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 67. Angaben in Prozent der befragten Unternehmen.

⁵²⁰ Jeweils in Prozent der antwortenden LDL, die nach eigener Einschätzung und nach eigenem Verständnis „Grüne Logistik“ betreiben (83 Prozent der befragten Unternehmen). Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8.

2.3.3.6 Nichtregierungsorganisationen

Zum Begriff der Nichtregierungsorganisationen oder auch Non-Government Organization (NGO) existieren unterschiedliche Definitionen.⁵²¹ In dieser Arbeit findet die räumlich offene Definition der Vereinten Nationen Verwendung, welche NGO wie folgt definiert: „A non-governmental organization is any non-profit, voluntary citizens' group which is organized on a local, national or international level.“⁵²² Als besondere Merkmale solcher Organisationen kommen diese durch zivilgesellschaftliche Initiative zusammen und verfolgend primär immaterielle (non-profit) Ziele, d. h. Anliegen für andere Menschen oder auch das Gemeinwohl verfolgen, ohne dabei einer direkten bzw. unmittelbaren Klientelpolitik zu unterliegen.⁵²³

Besondere Bedeutung für die Entwicklung solcher Gruppen hatte die Herausbildung eines „wissenschaftliche[n] Naturverständnis[es], das sich mit der Zunahme des wissenschaftlichen Wissens und des öffentlichen Bewusstseins verbreitet hat“⁵²⁴. Im Kern dieses Naturverständnisses steht die „die Existenz eines globalen, interdependenten Ökosystems, das auch die Menschen einschließt und von dem die Möglichkeit des Lebens als solchem abhängt [...]“.⁵²⁵ Eine solche Rationalisierung der Natur im globalen und sozialen Diskurs führte nach Meyer et al. (2005) zur Entstehung von Nichtregierungsorganisationen.⁵²⁶

Große nationale und internationale Nichtregierungsorganisationen nehmen starken Einfluss auf den Umweltschutz von Unternehmen. Sie fordern insbesondere von Großunternehmen umweltschonendes Verhalten ein und der dabei aufgebaute Druck drängt diese zu mehr Umweltbewusstsein.⁵²⁷ Ferner kontrollieren sie regelmäßig die Umweltmaßnahmen von Unternehmen, um zu überprüfen, ob diese sich selbst auferlegte Standards einhalten und inwieweit diese ihr Engagement im Umweltschutz lediglich schönfärben (sog. Greenwashing).⁵²⁸ Zudem können Unternehmen, deren Handlungen von den Vorstellungen internationaler Umweltschutzgruppen abweichen, mithilfe von Öffentlichkeitsarbeit bekannt gemacht werden.⁵²⁹ Das durch NGO erreichte Bekanntwerden von umweltschädlichen Verhalten kann zu negativen Auswirkungen auf die Nachfrage nach den Produkten eines Unternehmens führen.⁵³⁰ Ein Beispiel für den Einflussnahme großer internationaler Umweltschutzgruppen, bilden Initiativen in Bezug auf den Umgang des Unternehmens Shell mit der Ölbohrplattform Brent Spar, die zu einem öffentlichen Boykott des Unternehmens geführt haben.⁵³¹ Neben dem direkten Einfluss auf Unternehmen nehmen die Gruppen auch auf die

⁵²¹ Vgl. dazu Frantz/Martens (2006), S. 21-27.

⁵²² Moore/Pubantz (2008), S. 312.

⁵²³ Vgl. Frantz/Martens (2006), S. 24.

⁵²⁴ Meyer et al. (2005), S. 246.

⁵²⁵ Meyer et al. (2005), S. 246.

⁵²⁶ Vgl. Meyer et al. (2005), S. 266.

⁵²⁷ Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 20.

⁵²⁸ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 57.

⁵²⁹ Ein Beispiel für ein Öffentliches Anprangern von Unternehmen bilden beispielsweise die Public Eye Awards in deren Rahmen Unternehmen für Menschenrechtsverletzungen oder Umweltzerstörung ausgezeichnet werden. Vgl. Public Eye (2011).

⁵³⁰ Deutsche Post AG (2010), S. 57. Beispielsweise würden 91 Prozent der Konsumenten über eine Veränderung ihres Kaufverhaltens nachdenken, wenn sie von umweltschädlichem Verhalten eines Unternehmens erfahren würden. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 57 auf Accenture (2007) verweisend.

⁵³¹ Vgl. Gunkel (2010).

Gesetzgebung und Regulierung Einfluss und waren nach Meyer et al. (2005) ursächlich für die Entwicklung der internationalen und nationalen Regulierung des Umweltschutzes.⁵³²

Große nationale und internationale Umweltschutzgruppen fokussieren sich vereinzelt auch auf LDL, wobei ihr Hauptaugenmerk jedoch nicht auf den Unternehmen, sondern insbesondere auf Verkehren und Verkehrsträgern bzw. den von ihnen ausgehenden Umwelteinwirkungen liegt.⁵³³ So kritisiert beispielsweise der BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.) schädliche Umwelteinwirkungen des Straßenverkehrs (z. B. CO₂-Emissionen, Partikelemissionen, Lärmemissionen, Bodenversiegelung, Zerschneidung von Naturräumen), des Schienenverkehrs (z. B. Lärmemissionen), des Schiffsverkehr (z. B. Schiffsemissionen, Lärmemissionen, Abfall, Verwendung von Antifouling-Anstrichen) sowie des Luftverkehrs (CO₂-Emissionen).⁵³⁴ Um eine Reduktion schädlicher Umwelteinwirkungen zu bewirken, versuchen große nationale und internationale Umweltschutzgruppen einen Einfluss auf die Gesetzgebung und Regulierung zu nehmen, indem sie beispielsweise direkte Forderungen formulieren.⁵³⁵ Dabei besitzen die Umweltgruppen auch konkrete Vorstellungen, mit welchen Mitteln grundsätzliche oder auch spezifische Umweltprobleme vermieden werden können. So fordert beispielsweise der BUND zur Verringerung verkehrsbedingter Umweltprobleme, die Verlagerung des Güterverkehrs von der Straße auf die Schiene, die Nutzung kombinierter Verkehre unter starker Nutzung Schiff oder Bahn, den Einsatz rollender Landstraßen, die Vermeidung innerstädtischer Transporte, die regelmäßige Erneuerung von Fuhrparks mit emissionsärmeren Fahrzeugen, wirksamen Schutz vor Feinstaub und Lärm.⁵³⁶ Hinsichtlich spezifischer Probleme wie Schiffsemissionen werden beispielsweise Abgasreinigungssysteme für Schiffe, die strikte Umsetzung der IMO-Richtlinie oder die weltweite Abschaffung von Schweröl als Schiffstreibstoff eingefordert.⁵³⁷ Anhand des oben vorgestellten Masterplans für Güterverkehr und Logistik wird deutlich, dass es großen nationalen und internationalen Umweltschutzgruppen teilweise sogar gelingt, in den Prozess der Gesetzgebung und -regulierung des Umweltschutzes eingebunden zu werden.⁵³⁸

Neben der Einflussnahme auf die Umweltgesetzgebung und -regulierung des Verkehrs liegt in Einzelfällen der Fokus der Gruppen auch direkt auf der LDL-Branche. In der Vergangenheit standen bereits Schiffsemissionen, die Nutzung umwelt- und gesundheitsschädigender Mittel zur Begasung von Containern sowie die Verwendung von Verpackungen aus Kunststoffen oder Papieren aus Tropenholz im Fokus der Umweltschutzgruppen.⁵³⁹ In diesem Rahmen wird auch versucht, Einfluss auf Technik- und Energieeinsatz (insbesondere erneu-

⁵³² „Erst in der Folge der später ausufernden Aktivitäten dieser [internationalen Umwelt-] Verbände entwickelte sich in größerem Umfang offizielleres staatliches und quasi-staatliches Handeln im internationalen Raum. Nicht-regierungsgebundene Diskurse und Verbände gingen also den formaleren und offizielleren organisationalen Strukturen voraus und trugen zu ihrer Entstehung bei.“ Meyer et al. (2005), S. 250.

⁵³³ Vgl. dazu BUND (2012a); Greenpeace (2012); NABU (2012).

⁵³⁴ Vgl. BUND (2012f); BUND (2012c); BUND (2012d); BUND (2006), S. 2ff.

⁵³⁵ Beispielsweise hat der BUND bezüglich einer umweltfreundlicheren Gestaltung des Verkehrs konkrete Forderungen auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene formuliert. Vgl. BUND (2006), S. 6; BUND (2018).

⁵³⁶ Vgl. BUND (2006), S. 2-5. Vgl. zu aktuellen Forderungen des BUND (2012b).

⁵³⁷ Vgl. BUND (2012e).

⁵³⁸ So wurden beispielsweise Umweltverbände an Workshops zur Entwicklung des Masterplans für Güterverkehr und Logistik beteiligt. Vgl. BUND (2012b). Vgl. zum Masterplan Abschnitt 2.3.3.1.

⁵³⁹ Vgl. Jungmichel (2010), S. 41.

erbarer Energien) der LDL zu nehmen.⁵⁴⁰ Ferner fordert beispielsweise die Deutsche Umwelthilfe e.V. die Bahnunternehmen in Deutschland auf, ihre Diesellokomotiven mit Rußpartikelfiltern auszustatten, wofür auch von der Deutschen Bundesregierung eine entsprechende Unterstützung eingefordert wird.⁵⁴¹ Neben dem reinen Einfordern von Maßnahmen ist seitens der großen nationalen und internationalen Umweltgruppen auch bereits öffentliche Kritik an LDL, die von den NGO-Anforderungen abweichen, beobachtbar.⁵⁴² Parallel loben Umweltgruppen auch öffentlich LDL, die sich aus ihrer Sicht durch vorteilhafte Verhaltensweisen auszeichnen.⁵⁴³

Trotz der gezeigten Hinweise auf eine direkte Einflussnahme der großen nationalen und internationalen Umweltschutzgruppen, scheinen solche Fälle (noch) Ausnahmen zu bilden. So konstatieren Wolf/Seuring (2010), dass keine der großen internationalen Umweltschutzgruppen Druck auf LDL ausüben und ihr Einfluss kaum von LDL wahrgenommen wird.⁵⁴⁴

Neben den großen nationalen und internationalen NGOs treten in Bezug auf Logistikdienstleister auch regelmäßig kleinere und lokale Umweltschutzgruppen in Aktion. Dabei handelt es sich um unmittelbar und lokal begrenzt von den Umwelteinwirkungen der LDL Betroffene, die als Bürgerinitiativen etc. in der Öffentlichkeit auftreten. Häufig verfolgen Bürgerinitiativen die Verringerung oder Vermeidung von schädlichen Umwelteinwirkungen der Verkehrsträger und versuchen dazu, Einfluss auf die Gesetzgebung und Regulierung sowie die Betreiber von Verkehrsinfrastruktur zu nehmen.⁵⁴⁵ Dabei werden auch konkrete Forderungen an die Gesetzgebung und Regulierung sowie die Betreiber von Verkehrsinfrastruktur gestellt.⁵⁴⁶ Der Einfluss der Gruppen hat bereits dazu geführt, dass Infrastrukturprojekte an die Forderungen der Bürgerinitiativen angepasst werden, und die Gruppen sogar an deren Planungen beteiligt werden.⁵⁴⁷ Letztlich haben die Bürgerinitiativen so direkten bzw. indirekten Einfluss auf die Betreiber und Nutzer von Verkehrsinfrastrukturen.

⁵⁴⁰ Eine von Greenpeace in Auftrag gegebene Studie diskutiert die Möglichkeiten der Deutschen Bahn AG ihren Bedarf an elektrischer Energie im Eisenbahnverkehr komplett über erneuerbare Energien zu decken und gibt Empfehlungen zu Mitteln, die dies ermöglichen. Vgl. Groscurth et al. (2011).

⁵⁴¹ DUH (2010).

⁵⁴² So kritisiert Greenpeace die Vermarktung des Einsatzes von elektrischer Energie aus erneuerbaren Quellen im Eisenbahnverkehr als „grüne PR“, da nur ein Teil der Energie tatsächlich aus erneuerbaren Quellen bezogen wird und die DB aus Sicht von Greenpeace deutlich aktiver die Nutzung erneuerbarer Energien fördern könnte. Vgl. Greenpeace (2011). Weiterhin prangert die Deutsche Umwelthilfe e.V. an, dass die Deutsche Bahn entgegen früherer Zusagen beabsichtigt, neue Diesel-Rangierloks ohne Partikelfilter zu bestellen. Vgl. Denkler (2009).

⁵⁴³ So stellt der BUND in einer Broschüre zur umweltfreundlicheren Gestaltung des Verkehrs die Unternehmen Hermes Logistik Gruppe und Fiege als positive Beispiele dar. Vgl. BUND (2006), S. 5.

⁵⁴⁴ „None of the large and well-known non-governmental organisations (NGOs) like Greenpeace and WWF seem to exert any pressure on transport buyers and their 3PL with regard to transportation, and no dialogue on this specific issue exists between them and the market actors.“ Wolf/Seuring (2010), S. 94f. „Representatives of society, in this case mostly NGO's, are hardly noticed by 3PL or transport buyers.“ Wolf/Seuring (2010), S. 97.

⁵⁴⁵ Als Beispiel ist die Bürgerinitiativen-Gemeinschaft "IG Bohr" (Bahnprotest an Ober- und Hochrhein) zu nennen, die zur Erhöhung Lärmschutz betroffener Anwohner versucht, Änderungen der Trassenplanung beim Ausbau der Eisenbahntrasse Rheintalbahn zu erreichen. Vgl. Schwenn (2011).

⁵⁴⁶ So fordert beispielsweise die Bürgerinitiative Lärmschutzbahn e.V. die Errichtung von Schallschutzwänden oder Tieferlegungen und Überdeckelungen von Eisenbahntrassen, oder die Bürgerinitiativen-Gemeinschaft "IG Bohr" den Bau von Tunneln. Vgl. Bürgerinitiative Lärmschutz Bahn e.V. (2011); Schwenn (2011).

⁵⁴⁷ Als Beispiel ist die Bürgerinitiativen-Gemeinschaft "IG Bohr" zu nennen, die in den Projektbeirat von "Baden 21" aufgenommen wurde, und dabei erwirkt hat, dass Bahnplanungen so verändert werden, dass Güterzüge durch Tunnel geleitet werden, statt außen herum. Vgl. Schwenn (2011).

Bewertung

Abschließend kann bezüglich der Nichtregierungsorganisationen zusammengefasst werden, dass diese Gruppe eine Anspruchsgruppe von Umweltschutz von Logistikdienstleistern bildet, da die Erreichung der NGO-Ziele (z. B. Intakte Umwelt, Vermeidung von Verkehrslärm etc.) von den Umwelteinwirkungen der Logistikdienstleister betroffen ist. Ferner kommt in Betracht, dass die Gruppe indirekt (über ihren Einfluss auf Gesetzgebung in Regulierung) sowie direkt Einfluss auf die Umweltschutzziele von Logistikdienstleistern nimmt.

2.3.3.7 Kooperationspartner und Lieferanten

Mit dem Begriff der Kooperationspartner, werden in dieser Arbeit LDL bezeichnet, die gemeinsam am Markt Leistungen anbieten und erbringen. Diese Zusammenarbeit kann grundsätzlich unter gleichberechtigten Kooperationspartnern erfolgen, und kann ferner auch den Charakter eines Auftraggeber-Auftragnehmer Verhältnisses besitzen, in dem ein Logistikdienstleister den Lieferanten bzw. Sub-Logistikdienstleister des anderen bildet. Solche Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisse werden, in dieser Arbeit aus Perspektive des Logistikdienstleister-Auftraggebers, der seinerseits den Verladern aus Industrie, Handel etc. logistische Leistungen anbietet, betrachtet. Eine häufige Form dieser Zusammenarbeit zwischen Logistikdienstleistern bildet das Speditionsgeschäft, bei dem Unternehmen nach § 453 des Handelsgesetzbuch (HGB) gewerbsmäßig die Beförderung von Gütern durch Frachtführer oder Verfrachter für Dritte besorgen, und nur im Falle des Selbsteintritts den Transport selbst ausführen.⁵⁴⁸ Über die Definition nach § 453 HGB hinaus kann der Begriff des Spediteurs auch Unternehmen umfassen, die neben dem Speditionsgewerbe auch damit zusammenhängende Leistungen (z. B. Lagerung und Kommissionierung) anbieten.⁵⁴⁹

Im Rahmen der dabei auftretenden Beziehungen zwischen Spediteur bzw. LDL ohne Selbsteintritt den die logistischen Leistungen ausführenden Sub-LDL, fordern umsatzstarke Spediteure und LDL zunehmend Informationen von ihren Sub-LDL zu deren Umwelteinwirkungen sowie Umweltschutzmaßnahmen (z. B. Eigenschaften des Fuhrparks, Treibstoffverbräuche, Auslastungsgrade, umgesetzte technische, organisatorische und betriebliche Maßnahmen) ein.⁵⁵⁰ Zusätzlich unterstützen umsatzstarke LDL ihre ausführenden Partner bei der Einhaltung von Standards im Umweltschutz.⁵⁵¹ Ursächlich für das gezeigte Verhalten der umsatzstarken Partner ist, dass diese in der Zusammenarbeit die Schnittstelle zu den Verladern bilden, und gleichzeitig die Umwelteinwirkungen angebotener Dienstleistungen in Abhängigkeit vom Umfang der eigenen Fremdvergabe der Leistungserbringung in unterschiedlichem Ausmaß auf die Umwelteinwirkungen der Sub-LDL zurückzuführen sind. Entsprechend des Anteils der Sub-LDL an den Umweltbilanzen angebotener Dienstleistungen wird eine entsprechende Unterstützung von den Sub-LDL benötigt, um die oben vorgestellten Anforderungen der Verlager erfüllen zu können.⁵⁵²

⁵⁴⁸ Vgl. Nöcker (2002), S. 3.

⁵⁴⁹ Vgl. Nöcker (2002), S. 4.

⁵⁵⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 15.

⁵⁵¹ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 208.

⁵⁵² Vgl. zu den Anforderungen der Verlager Abschnitt 2.3.3.2.

Vergleichbar zur beschriebenen Abhängigkeit von LDL von den Umwelteinwirkungen der Leistungen ihrer Sub-LDL besteht für Logistikdienstleister auch eine Abhängigkeit von den Umwelteinwirkungen von Produkten (Technik und Energie) anderer Lieferanten.

Bewertung

Bei einer Bewertung der Sub-Logistikdienstleister oder Lieferanten hinsichtlich ihrer Anspruchsgruppeneigenschaften ist festzustellen, dass keine Evidenz dafür vorliegt, dass Sub-LDL und Lieferanten eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL entsprechend der in dieser Arbeit verwendeten Definition bilden. Grundsätzlich liegt zwar Nahe, dass die Gruppe von den Umwelteinwirkungen ihrer LDL-Auftraggeber auf die natürliche Umwelt direkt oder indirekt betroffen ist,⁵⁵³ in der Literatur werden solche Fälle jedoch nicht beschrieben. Ferner existieren auch keine Hinweise darauf, dass Sub-LDL, Lieferanten etc. auch selbst Einfluss auf die Umweltschutzziele ihrer Logistikdienstleister-Auftraggeber nehmen.

2.3.3.8 Externe Kapitalgeber

Als weitere Anspruchsgruppe kommen Kapitalgeber beispielsweise in Form von Investoren und Kreditgebern in Betracht. In dieser Arbeit werden unter dem Begriff Kapitalgeber alle unternehmensexternen Personen oder Gruppen zusammengefasst, die LDL finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Zu dieser Gruppe zählen jedoch keine Kapitalgeber, die selbst direkt an der Führung der LDL (z. B. Eigentümer in Familienunternehmen) beteiligt sind.

Innerhalb der Gruppe der Kapitalgeber entwickeln sich institutionelle Investoren mit Fokus auf ökologische oder soziale Nachhaltigkeit von Investitionen (z. B. Pensionsfonds oder auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Investmentfonds und Vermögensverwaltungsgesellschaften) zunehmend zu einem Treiber von Nachhaltigkeit in Supply Chains.⁵⁵⁴ Beispiele für Kapitalgeber, die Kriterien der ökologischen und auch sozialen Nachhaltigkeit in Investitionsentscheidungen einbeziehen, bilden große Pensionsfonds der Universities Superannuation Scheme oder das California State Teachers' Retirement System.⁵⁵⁵ Nach Fowler beträgt das Volumen von US-Amerikanischen Investmentfonds, die sich selbst Nachhaltigkeitsbewertung unterziehen über 2 Billionen US-Dollar.⁵⁵⁶ Endverbraucher sind Teil dieser Entwicklung, denn 51 Prozent der Endverbraucher mit Investitionsabsichten sehen es als sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich an, bis 2020 insbesondere in Unternehmen mit nachhaltigem Profil zu investieren.⁵⁵⁷ Die dargestellten Entwicklungen zeigen, dass Investoren von Unternehmen in jeder Dimension nachhaltige Geschäftsmodelle erwarten, wozu laut Tomoff (2010) beispielsweise ein verringerter Rohstoffeinsatz bei Waren und Dienstleistungsproduktion oder ein Risikomanagement hinsichtlich umweltpolitischer Regulierung zählen.⁵⁵⁸

⁵⁵³ Eine direkte Betroffenheit läge vor, wenn Sub-Logistikdienstleister selbst den Umwelteinwirkungen (Lärm etc.) ihrer Auftraggeber ausgesetzt sind. Ferner kommt als indirekte Betroffenheit in Betracht, dass das Verhalten gemeinsamer AG (z. B. NGO) zu entsprechenden Anforderungen an die Sub-LDL führt.

⁵⁵⁴ Vgl. Peters (2010), S. 61.

⁵⁵⁵ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 60. Schätzungen zufolge könnte das von Investmentfonds der Kategorie „Responsible Investment“ verwaltete Vermögen bis 2015 auf 15 bis 20 Prozent des weltweit verwalteten Vermögens ansteigen. Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 60 auf Liebert/Teschner (2008) verweisend

⁵⁵⁶ Vgl. Fowler/Hope (2007), S. 243.

⁵⁵⁷ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 61.

⁵⁵⁸ Vgl. Tomoff (2010), S. 37.

Entsprechend der Präferenzen für Nachhaltigkeit erfolgt auch die Auswahl und Bewertung von Investitionen durch Kapitalgeber zunehmend anhand der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit. Dabei werden beispielsweise die Aktivitäten von Unternehmen im Umweltschutz dem Verhalten verschiedener Anspruchsgruppen des Umweltschutzes gegenübergestellt, um auf diese Weise die Chancen und Risiken, und ferner zukünftige Ertragsaussichten und die Bonität von Unternehmen zu bewerten.⁵⁵⁹ Neben einer solchen Risikobewertung, die der Sicherstellung ökonomischer Nachhaltigkeit dient, geht aus der Literatur auch hervor, dass andere Typen von Investoren Unternehmen insbesondere deshalb nach Kriterien der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bewerten, um auf diese Weise eine Kompatibilität der Investitionen ihren eigenen Werten sicherzustellen.⁵⁶⁰ Im Rahmen der Bewertung von Unternehmen nach ökologischer (ökol.) und sozialer (soz.) Nachhaltigkeit kommen bereits Ausschlusskriterien zur Anwendung, die direkt zu Entscheidungen gegen bestimmte Unternehmen führen.⁵⁶¹

Die zunehmende Bewertung von Investitionen nach Kriterien der ökol. oder soz. Nachhaltigkeit führt auch dazu, dass die Kapitalgeber zunehmend entsprechende Informationen von den Unternehmen einfordern.⁵⁶² Beispielsweise fordern große Investmentfonds von börsennotierten Unternehmen bereits CO₂-Bilanzen und -Minderungsstrategien darzustellen.⁵⁶³ Bei der Bewertung der ökol. und soz. Nachhaltigkeit werden die Kapitalgeber von Dritten unterstützt. So bewerten und veröffentlichen Ratingagenturen Ergebnisse zur ökol. oder soz. Nachhaltigkeit (z. B. Asset4 von Reuters, Riskmetrics von MSCI) oder Klimarelevanz (z. B. relative Risikowerte anhand von CO₂-Bilanz, Energieeffizienz und ihr Technologieeinsatz) von Unternehmen.⁵⁶⁴ Ferner existieren eigenständige Nachhaltigkeits-Aktienindizes wie der DowJones Sustainability Index,⁵⁶⁵ oder Indizes der Calvert Group, E. Capital, Ethibel, FTSE4, Humanix, Jantzi, KLD Analytic und Vigeo.⁵⁶⁶ Für eine Aufnahme in diese Indizes werden Unternehmen ebenfalls nach Kriterien der Nachhaltigkeit bewertet.⁵⁶⁷ Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass beispielsweise im DowJones Sustainability Index, Kriterien des ökologischen Nachhaltigkeit (9,2 Prozent) oder der Sozialen Nachhaltigkeit (20,4 Prozent) weniger Gewicht bei der Bewertung von Unternehmen haben, als ökonomische Kriterien (30,6 Prozent) oder die Einstellung von Medien oder Anspruchsgruppen zum Unternehmen (39,8 Prozent).⁵⁶⁸ Somit dient der DowJones Sustainability Index insbesondere der langfristigen Sicherung der ökonomischen Nachhaltigkeit, und weniger dem Stakeholder Value.⁵⁶⁹

Die Erfüllung der Umweltschutzanforderungen der Kapitalgeber kann für Unternehmen zu positiven Effekten führen. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit besseren Leistun-

⁵⁵⁹ Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁶⁰ Vgl. Fowler/Hope (2007), S. 244.

⁵⁶¹ Deutsche Post AG (2010), S. 60 auf Folketrygdfondet (2010) verweisend

⁵⁶² Nach Tomoff (2010) werden Anforderungen an die Inhalte und die Frequenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zunehmen. Vgl. Tomoff (2010), S. 37.

⁵⁶³ Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁶⁴ Vgl. Deutsche Post AG (2010), S. 60 auf Riskmetrics (2010) verweisend.

⁵⁶⁵ Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁶⁶ Vgl. Fowler/Hope (2007), S. 243.

⁵⁶⁷ Nachhaltigkeitskriterien werden in diesem Zuge häufig gemeinsam mit Wissenschaftlern, internationalen Behörden und anderen Anspruchsgruppen gebildet. Vgl. Fowler/Hope (2007), S. 245.

⁵⁶⁸ Vgl. Fowler/Hope (2007), S. 248.

⁵⁶⁹ Vgl. auch Fowler/Hope (2007), S. 247.

gen im Umweltschutz am Aktienmarkt bessere Ergebnisse erzielen und hohe schädliche Umwelteinwirkungen die Marktbewertung von Unternehmen reduzieren können.⁵⁷⁰

Auch LDL sind vom Bedeutungsgewinn der ökologischen Nachhaltigkeit für die Kapitalgeber betroffen. Die Anforderungen der Kapitalgeber reichen soweit, dass Investoren für den Umweltschutz börsennotierter Logistikkonzerne eine höhere Relevanz besitzen können, als der Einfluss der Endverbraucher.⁵⁷¹ Zudem können nicht-börsennotierte Unternehmen indirekt von den Anforderungen der Kapitalgeber betroffen sein, wenn Verlagerer an sie gerichtete Anforderungen des Kapitalmarktes an LDL weitergeben.⁵⁷² Ferner können LDL direkt von den Anforderungen der Kapitalgeber betroffen sein, indem bei Investitionen in Logistikimmobilien eine ökologische Bautengestaltung direkt von den Kapitalgebern eingefordert werden, oder für die Kreditgeber kann der Umwelt- und Klimaschutz von LDL von Relevanz sein.⁵⁷³

Bewertung

Aus den aufgezeigten Beziehungen zwischen LDL und ihren Kapitalgebern geht deutlich hervor, dass die Kapitalgeber Anspruchsgruppen des Umweltschutzes für entsprechend finanzierte LDL bilden. Dies wird insbesondere daran deutlich, dass wie bereits gezeigt, die Erfolgsaussichten der Investitionen (Risiko etc.) der Kapitalgeber von den Umwelteinwirkungen und Umweltschutzmaßnahmen der LDL und den daraus resultierenden Reaktionen anderer Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von LDL abhängig sind. Trotz des Fehlens von entsprechender Evidenz erscheint es als möglich, dass die Gruppe über ihre Anforderungen an den Umweltschutz auch zu Veränderungen der Umweltschutzziele der LDL führt.

2.3.3.9 Branchen- und Berufsverbände

Bei Branchen- oder auch Wirtschaftsverbänden handelt es sich um „Vereinigungen von Unternehmern und Unternehmen des gleichen fachlichen Wirtschaftszweiges, die die gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder fördern und bes. gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber den staatlichen Regierungs-, Verwaltungs- und Gesetzgebungsorganen und gegenüber anderen Wirtschaftszweigen vertreten.“⁵⁷⁴ Eng verwandt mit den Branchenverbänden sind die Berufsverbände, die definiert werden können als „[f]reie und unabhängige Interessenvertretung[en], deren Mitglieder Angehörige desselben Berufes oder nahe verwandter Berufe sind.“⁵⁷⁵ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden Branchen- und Berufsverbände der Logistik vereinfacht definiert als: Interessenvertretungen von Personen oder Unternehmen, die logistische Tätigkeiten ausüben.

Zu den Branchen- und Berufsverbänden der Logistik zählen in Deutschland u. a. die Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL), der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME), der Deutsche Speditions- und Logistikverband e. V. (DSLTV), und inter-

⁵⁷⁰ Vgl. dazu Corbett/Klassen (2006), S. 6f. und 17.

⁵⁷¹ Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁷² Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁷³ Vgl. Jungmichel (2010), S. 43.

⁵⁷⁴ Helmig (2016).

⁵⁷⁵ Dautzenberg (2016).

national z. B. der Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), die American Trucking Associations (ATA),⁵⁷⁶ und der SmartWay Transport Partnership (SmartWay).

Eine Betrachtung von Branchen- und Berufsverbänden der Logistik zeigt, dass sich diese auf verschiedenste Weise mit Umweltschutz in der Logistik auseinandersetzen. Von einigen Branchen- und Berufsverbänden wird Umweltschutz bereits als eigenes Ziel verfolgt. Besonders umfangreiche Ziele verfolgt diesbezüglich der von der U.S. Environmental Protection Agency (EPA) initiierte und 2004 gemeinsam mit den American Trucking Associations gegründete SmartWay Transport Partnership, dem neben 35 Berufs- und Branchenverbänden von LDL (inklusive ATA Mitgliedern) ca. 3.000 LDL angehören.⁵⁷⁷ SmartWay verfolgt als zentrale Ziele aktiv die Reduktion von CO₂-, NO_x- und Partikel-Emissionen in Transport und Logistik.⁵⁷⁸ Auch dt. Branchen- und Berufsverbände geben an, Umweltschutz in der Logistik umzusetzen zu wollen oder heben dessen zukünftige Bedeutung hervor. Diesbezüglich bekennt sich beispielsweise der DSLV explizit dazu Verantwortung im Umweltschutz übernehmen zu wollen, weist aber gleichzeitig darauf hin, dass dies nur ohne Gefährdung der Wirtschaftlichkeit erfolgen kann.⁵⁷⁹ Ferner hebt auch der Wissenschaftsbeirat der Bundesvereinigung Logistik e. V. die Anpassung der Logistik an ökol. und soz. Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz als eines von sechs wichtigen Zukunftsthemen der Logistik hervor.⁵⁸⁰

Über die Benennung von Zielen hinaus, geht die Auseinandersetzung der Branchen- und Berufsverbände mit Umweltschutz auch deutlich aus deren Aktivitäten hervor. So nehmen Verbände Umweltschutz als neuen Schwerpunkt in bestehende Tagungs- und Konferenzreihen auf und führen zusätzlich eigenständige Veranstaltungen zum Umweltschutz durch.⁵⁸¹ Die BVL förderte Arbeitskreise zu Umweltschutz in der Logistik, in deren Rahmen Teilnehmer aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis u. a. Grundlagen, Maßnahmen und Fallbeispiele zu Umweltschutz in der Logistik erarbeitet und publiziert haben.⁵⁸² Ferner beauftragen und veröffentlichen die Branchen- und Berufsverbände Studien und Umfragen zum Umweltschutz in der Logistik.⁵⁸³ Zudem wurden von Branchen- und Berufsverbände bereits eigenständige Veröffentlichungen (z. B. Ratgeber) herausgegeben, in denen u. a. Grundlagen des Umweltschutzes in der Logistik sowie Strategien, Methoden und Praxisbeispiele zur umwelt-

⁵⁷⁶ Die ATA bildet einen Dachverband von ca. 50 Branchen- und Berufsverbände von LDL. Vgl. ATA (2018).

⁵⁷⁷ Vgl. EPA (2006).

⁵⁷⁸ Vgl. Payne (2011), S. 2.

⁵⁷⁹ „Das Speditionsgewerbe bekennt sich deshalb zu seiner Verantwortung für den Schutz der natürlichen Umwelt. Dies hat der DSLV-Gesamtvorstand auf seiner Sitzung im Februar 2010 nochmals deutlich unterstrichen. Zwar muss die Spedition bei der Erbringung ihrer Kernleistung die Anforderungen an den Umweltschutz berücksichtigen, jedoch ohne die eigene Wirtschaftlichkeit zu gefährden.“ DSLV (2010), S. 21.

⁵⁸⁰ Vgl. BVL (2011b), S. 27.

⁵⁸¹ Eine Integration von Umweltschutz in Tagungen und Konferenzen erfolgte beispielsweise beim „28. Deutschen Logistikkongress 2011“ der BVL oder der „Annual Global Conference 2011“ des CSCMP. Vgl. BVL (2011a) und CSCMP (2012). Beispiele für eigenständige Veranstaltungen bilden der „2. Nachhaltigkeitstag“ des BME, die vom DSLV unterstützte Fachkonferenz „CO₂-Messung in der Logistik“, sowie die Veranstaltung „Sustainability in Intralogistics“ der Bundesvereinigung Logistik e.V. Vgl. BME (2012a); Spediteure.de (2012); BVL (2011b), S. 22.

⁵⁸² Vgl. Straube/Nagel (2010); Zadek/Schulz (2011).

⁵⁸³ Beispielsweise wurde Umweltschutz in der von der BVL beauftragten Studie „Trends- und Strategien in der Logistik“, in den vom BME beauftragten Studien und Umfragen „Nachhaltigkeit in Beschaffung und Supply Chain Management“, „Green-Logistics – hohe Bedeutung auch in Krisenzeiten“, „CO₂ und Modal Split“ und in der vom DSLV beauftragten Studie „Grüne Logistik - Studie zu Begriffsverständnis, Bedeutung und Verbreitung „Grüner Logistik“ in der Speditions- und Logistikbranche“ untersucht. Vgl. Straube/Pfohl (2008); Ursel (2010); BME/Duale Hochschule Baden Württemberg (2009); Wittenbrink (2008); Lohre/Herschlein (2010).

freundlicheren Gestaltung von Logistik dargestellt werden.⁵⁸⁴ Die beschriebene Informationsbereitstellung zu Umweltschutz in der Logistik umfasst auch eine Berichterstattung in den Mitgliederzeitschriften der Verbände.⁵⁸⁵

Über das Bereitstellen von Informationen hinaus fördern die Branchenverbände vereinzelt auch direkt die Entwicklung von Methoden, Werkzeugen bis hin zu Richtlinien und Standards für Umweltschutz in der Logistik. So hat beispielsweise der BME einen Fragenkatalog für Umweltschutz als Teil von Logistikausschreibungen veröffentlicht,⁵⁸⁶ oder der DSLV einen Leitfaden zur Berechnung von Treibhausgasemissionen in Spedition und Logistik erarbeiten lassen⁵⁸⁷ und ist zusätzlich an der Erarbeitung einer Europäischen Norm für standardisierte Verfahren zur CO₂-Emissionsmessung im Güter- und Personenverkehr beteiligt.⁵⁸⁸

Noch umfangreicher als die beschriebenen Vorgaben deutscher oder europäischer Branchen- und Berufsverbände sind jedoch die Vorgaben im Rahmen von SmartWay. Zu Erreichung seiner Ziele nutzt SmartWay verschiedene Werkzeuge, zu denen u. a. eine Datenbank zur Erfassung und Auswertung von Daten zum Energieverbrauch und Emissionen der beteiligten LDL zählt.⁵⁸⁹ Diese Datenbank ermöglicht es einerseits den beteiligten Verladern ihre CO₂-Emissionen zu berechnen und einen Überblick über die Emissionen ihrer LDL zu erhalten, und andererseits den LDL ihre Emissionen mit anderen LDL zu vergleichen.⁵⁹⁰ Ferner zeigt SmartWay Methoden und Instrumente auf, mit denen die eigenen Umweltschutzziele erreicht werden können.⁵⁹¹ Besonders umweltfreundlichen LDL, oder auch solche die Fahrzeuge einsetzen, die vorgegebenen technischen Spezifikationen und Anforderungen entsprechen, erlaubt SmartWay zudem die Verwendung spezieller Logos.⁵⁹²

Bewertung

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Branchen- und Berufsverbände der Logistik in vielfältiger Weise auf den Umweltschutz von LDL einwirken. Allerdings existiert keine Evidenz dafür, dass deutsche oder europäische Branchen- und Berufsverbände der Logistik selbst von den Effekten der LDL auf die natürliche Umwelt betroffen sind, (auch wenn diesbezüglich in Betracht kommt, dass die Verbände sich auf Wunsch ihrer Logistikdienstleister-Mitglieder mit Umweltschutz auseinandersetzen.) Ferner existiert auch keine Evidenz für einen Einfluss der Verbände auf die Umweltschutzziele von LDL. Demzufolge kann nicht

⁵⁸⁴ Zu diesen Veröffentlichungen zählen beispielsweise das „Grünbuch der nachhaltigen Logistik“ der BVL, zwei Sammelwerke zu den oben bereits beschriebenen Arbeitskreisen der BVL und die Veröffentlichungen des CSCMP „CSCMP Explores...Green and Lean Supply Chains“ und „CSCMP Explores...Environmental Sustainability“. Vgl. Gregori/Wimmer (2011); Straube/Nagel (2010); Zadek/Schulz (2011); Mollenkopf/Tate (2011); Mollenkopf (2006).

⁵⁸⁵ Beispiele dafür bilden BME (2011a) und BME (2012b).

⁵⁸⁶ Vgl. BME (2011b).

⁵⁸⁷ Vgl. Schmied/Knörr (2011) .

⁵⁸⁸ DSLV (2010), S. 21.

⁵⁸⁹ Payne (2011), S. 2.

⁵⁹⁰ Vgl. Payne (2011), S. 6-10.

⁵⁹¹ Vgl. EPA (2011).

⁵⁹² Vgl. Smartway (2012), S. 6 und 8.

bewertet werden, ob Branchen- und Berufsverbände der Logistik eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL bilden.⁵⁹³

2.3.3.10 Medien

Als letzte mögliche Anspruchsgruppe des Umweltschutzes wird in diesem Abschnitt die Gruppe der Medien betrachtet. Medien bilden „ein[en] Sammelbegriff für alle audiovisuellen Mittel und Verfahren zur Verbreitung von Informationen, Bildern, Nachrichten etc. Zu den Massen-M[edien] zählen insbesondere die Presse (Zeitungen, Zeitschriften), der Rundfunk (Hörfunk, Fernsehen) und in zunehmendem Maße auch das Internet.“⁵⁹⁴ Stellvertretend für die Medien wird in dieser Arbeit die Presse, d. h. Zeitungen und Zeitschriften inklusive ihrer digitalen Angebote betrachtet.⁵⁹⁵ Zur weiteren Analyse wird die Presse in die Bereiche Logistikfachzeitungen /-zeitschriften und überregionale Tageszeitungen unterteilt.

Stellvertretend für die Teilgruppe der Logistikfachzeitungen und -zeitschriften wird hier die Deutsche Verkehrszeitung (DVZ) als Fachzeitung für Logistikdienstleistungen und Transport analysiert. Zur Bestimmung der Häufigkeit von Beiträgen zum Thema Umweltschutz in der DVZ wurden in der Internetdatenbank WISO enthaltene Beiträge der DVZ nach den in Tabelle 19 dargestellten Suchbegriffen durchsucht. Die Anzahl und der Veröffentlichungszeitraum der dabei gefundenen Beiträge sind ebenfalls in Tabelle 19 dargestellt.

Suchbegriffe	Zeitraum/Anzahl gefundener Beiträge			
	2000-2005	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Umweltschutz	259	187	294	289
CO ₂	104	191	567	761
Emissionen	127	161	341	450
Abfall	55	27	23	21
Grüne Logistik	0	2	78	108

Tabelle 19: Beiträge mit Begriffen des Umweltschutzes in der DVZ⁵⁹⁶

Anhand von Tabelle 19 wird deutlich, dass die DVZ zwischen 2006 bis 2011 in etwa die dreifache Menge an Beiträgen mit Stichworten des Umweltschutzes veröffentlicht hat, wie im Zeitraum von 2000 bis 2005. Ferner geht aus Tabelle 19 hervor, dass in der Berichterstattung insbesondere die Begriffe CO₂, Emissionen und Grüne Logistik stark an Bedeutung gewinnen, während der Begriff Abfall kaum mehr in den Beiträgen Verwendung findet. Aus den gezeigten Steigerungen lässt sich auf eine zunehmende Bedeutung von Umweltschutz in der Logistik- und Logistikdienstleistungsfachpresse schließen.

Eine weitere Untergruppe der Presse mit möglichem Einfluss auf LDL bilden überregionale Tageszeitungen und Printmedien. Diesbezüglich führt Chrebah (2009) an; „[s]eit Mitte der 70er- und dann Anfang der 80er- Jahre aufgrund des Bedeutungszuwachses der Umweltproblematik in Deutschland wird über die Printmedien auf das Thema Umwelt aufmerksam

⁵⁹³ Unter den in Abschnitt 2.3.2 diskutierten Treibern des Umweltschutzes findet die Gruppe ebenfalls keine Erwähnung.

⁵⁹⁴ BPB (2016) auf Schubert/Klein (2016) verweisend.

⁵⁹⁵ Zur Vermeidung von Doppelungen Print- oder Internetmedien der zuvor dargestellten Gruppen (z. B. Branchen- und Berufsverbände) nicht in die Analyse einbezogen.

⁵⁹⁶ Eigene Darstellung; Daten erhoben über {GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH #3917}.

gemacht.⁵⁹⁷ Stellvertretend für die Berichterstattung dieser Gruppe wird in dieser Arbeit die Tageszeitung „Die Welt“ analysiert. Zur Analyse der Berichterstattung über Umweltschutz in der Logistik wurden die in der Online Datenbank WISO enthaltenen Beiträge der Welt nach Begriffen zu Logistik und Umweltschutz durchsucht. Die Suchbegriffe und die Anzahl der dabei durchschnittlich pro Kalenderjahr gefundenen Beiträge sind in Tabelle 20 dargestellt.

Suchbegriffe	Zeitraum/Durchschnittliche Anzahl pro Kalenderjahr gefundener Beiträge	
	2001-2009	2010-2011
Logistik + Umweltschutz	3	4,5
Logistik + CO ₂	2,4	9
Logistik + Emissionen	1,9	5
Logistik + Abfall	1,3	1,5
Grüne Logistik	0,1	2

Tabelle 20: Beiträge zu Logistik und Umweltschutz in Die Welt⁵⁹⁸

Anhand von Tabelle 20 wird deutlich, dass Begriffe des Umweltschutzes und der Begriff Logistik im Vergleich mit der DVZ nur in wenigen Beiträgen Verwendung finden. Gleichzeitig erfahren die Begriffskombinationen im Zeitverlauf jedoch ein Wachstum. Bei einer detaillierten Betrachtung der identifizierten Beiträge wird allerdings deutlich, dass diese mehrheitlich keinen Bezug zu Umweltschutz in der Logistik oder bei LDL aufweisen und die Kombination der Suchbegriffe eher zufällig in den Beiträgen vorkommt, oder die Beiträge das betrachtete Themenfeld lediglich tangieren. Aufgrund der letztlich geringen Zahl von Beiträgen zum Umweltschutz in der Logistik lässt sich darauf schließen, dass Umweltschutz von LDL für überregionale Tageszeitungen nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung aufweist.

Bewertung

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Umweltschutz in der Logistik in der Berichterstattung der Medien (insbesondere Logistikfachzeitschriften und -zeitschriften) an Bedeutung gewinnt. Hinsichtlich ihrer Anspruchsgruppeneigenschaften ist festzustellen, dass weder direkte Evidenz dafür existiert, dass die Gruppe von den Umwelteinwirkungen von LDL betroffen ist, noch, dass die Gruppe Anforderungen an den Umweltschutz von LDL stellt, oder gar deren Umweltschutzziele beeinflusst. Auch wenn beide Formen der Einflussnahme grundsätzlich möglich scheinen, ist festzustellen, dass keine Evidenz dafür existiert, dass die Medien eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL bilden.⁵⁹⁹

2.3.3.11 Zusammenfassung

Als Ergebnis dieses Abschnitts kann, wie in Tabelle 21 dargestellt, zusammengefasst werden, dass in der Systemumwelt von LDL verschiedene Gruppen existieren, die einerseits direkt oder indirekt von Effekten der LDL auf die natürliche Umwelt direkt oder indirekt betroffen sind, und/oder in der Lage, die Ziele von LDL in Hinblick auf den Schutz der Umwelt zu beeinflussen. Entsprechend dieser Eigenschaften, konnten die Gruppen Gesetzgebung und

⁵⁹⁷ Chrebah (2009), S. 28, Hervorhebungen im Original. Chrebah (2009) führt dazu aus, dass seit den 70er Jahren gedruckte Medien (z. B. „Süddeutsche Zeitung“, „Die Zeit“, „Der Spiegel“) über Umwelt berichten und sich ferner Wissenschaftsmagazine (z. B. „Geo“, „Kosmos“, und „Öko-Test-Magazin“) Fragestellungen des Umweltschutzes widmen. Vgl. Chrebah (2009), S. 27.

⁵⁹⁸ Eigene Darstellung; Daten erhoben über {GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH #3917}.

⁵⁹⁹ Auch unter den in Abschnitt 2.3.2 diskutierten Treibern des Umweltschutzes von LDL findet die Gruppe keine Erwähnung.

Regulierung, Verlader, Endverbraucher, Wettbewerber, Mitarbeiter, NGO sowie Externe Kapitalgeber als Anspruchsgruppen des Umweltschutzes bei LDL identifiziert werden. Unbeantwortet blieb aufgrund eines Mangels an Evidenz, ob die Gruppen der Kooperationspartner und Lieferanten (Sub-LDL), Branchen und Berufsverbände sowie Medien (speziell Fachzeitschriften und -zeitschriften) ebenfalls Anspruchsgruppen des Umweltschutzes bilden.

Gruppen und Treiber	Von Umwelteinwirkungen der LDL direkt oder indirekt betroffen...	...in der Lage, die Umweltschutzziele von LDL zu beeinflussen.	Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL
Gesetzgebung und Regulierung	Ja	Ja	Ja
Verlader	Ja	Ja	Ja
Endverbraucher	Ja	Ja (indirekt)	Ja
Wettbewerber	Ja (indirekt)	Ja	Ja
Mitarbeiter	Ja	Ja	Ja
Nichtregierungsorganisationen	Ja	Ja	Ja
Kooperationspartner und Lieferanten (Sub-LDL)	-	-	-
Externe Kapitalgeber	Ja	-	-
Branchen- und Berufsverbände	-	-	-
Medien	-	-	-

Tabelle 21: Anspruchsgruppeneigenschaften externer Gruppen zum Umweltschutz von LDL⁶⁰⁰

Als weiteres Ergebnis dieses Abschnitts ist festzuhalten, dass für keine der Gruppen nachgewiesen werden konnte, dass die Nichtbefolgung von Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz für LDL zu bedeutenden ökonomischen Vor- oder Nachteilen führt. Dies stützt die oben getroffene Feststellung, dass sich die Verfolgung von Umweltschutz durch LDL nicht allein mithilfe ökonomischer Zusammenhänge erklären lässt.⁶⁰¹

2.4 Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen

Ziel dieses Abschnitts ist es, den Entwicklungsstand und Schwerpunkte des Umweltschutzes von LDL aufzuzeigen. Dazu wird im Folgenden zunächst die grundsätzliche Bedeutung von Umweltschutz für LDL (Abschnitt 2.4.1) aufgezeigt. Anschließend werden die Umsetzung von Umweltschutz in verschiedene Ebenen des Managements (Abschnitt 2.4.2) und in der physischen Leistungserbringung von LDL (Abschnitt 2.4.3) dargestellt.

2.4.1 Bedeutung und Ursachen des Umweltschutzes

Umweltschutz bzw. Umweltverträglichkeit der Logistik ist für Logistikdienstleister bereits von hoher Bedeutung und für die Zukunft wird ein weiterer Bedeutungsgewinn erwartet. Im Jahr 2010 sahen ca. 31 Prozent der deutschen LDL ihre Umweltverträglichkeit als sehr wichtig oder wichtig an, wobei für die Zukunft ein Anstieg dieses Werts auf 75 Prozent erwartet wird.⁶⁰² Vergleichbar dazu zeigen Lieb/Lieb (2010), dass die Mehrzahl (ca. 80 Prozent), der von ihnen untersuchten Chief Executive Officers nordamerikanischer LDL annimmt, dass

⁶⁰⁰ Eigene Darstellung.

⁶⁰¹ Vgl. dazu auch Abschnitt 1.2.

⁶⁰² Etwa 40 Prozent waren noch unentschieden und 30 Prozent sahen Umweltverträglichkeit als weniger wichtig und unwichtig an. Der Anteil der Unentschiedenen sinkt zukünftig auf ca. 15 Prozent und zehn Prozent erwarten für die Zukunft ein Abnehmen der Wichtigkeit oder eine Unwichtigkeit. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 10.

ökol. Nachhaltigkeit in der Logistik zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.⁶⁰³ Grundsätzlich wird Umweltschutz von der Mehrheit der LDL (91 Prozent der LDL) als ein anhaltendes Thema statt eines Modethemas angesehen.⁶⁰⁴ Dazu übereinstimmend betrachten viele LDL Umweltschutz als strategische oder langfristige Priorität.⁶⁰⁵

Bei einer Risikobetrachtung wird der Umweltschutz in der Logistik durch die Mehrzahl der LDL als Chance statt als Risiko betrachtet.⁶⁰⁶ Diese aufgeschlossene Einstellung dem Umweltschutz gegenüber zeigt sich auch darin, dass sich für 85 Prozent der LDL ökologisches Handeln und logistische Tätigkeiten grundsätzlich nicht gegensätzlich ausschließen.⁶⁰⁷

Trotz des Bedeutungsgewinns und der insgesamt positiven Einstellung gegenüber Umweltschutz hat dieser für LDL im Vergleich zu anderen Themenfeldern eine nachrangige Bedeutung. Nach eigenen Angaben bilden Sicherheit, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität sowie Preise logistischer Dienstleistungen die wichtigsten Themenfelder für LDL und ihre eigene Umweltverträglichkeit folgt erst mit Abstand.⁶⁰⁸ Zukünftig wird sich die Umweltverträglichkeit in ihrer Bedeutung den anderen der genannten Themenfelder annähern, wobei die bisher höchstpriorisierten Themenfelder Zuverlässigkeit und Preise logistischer Dienstleistungen auch zukünftig höchste Bedeutung haben werden.⁶⁰⁹ Eine ähnliche Priorisierung liegt auch hinsichtlich der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit für LDL vor. Die ökon. Dimension von Nachhaltigkeit hat für LDL die höchste Bedeutung.⁶¹⁰ Trotz eines Strebens nach Synergien zwischen der ökon. und der ökol. Dimension, werden bei Unsicherheiten über die „trade-offs“ zwischen den zwei Dimensionen oder im Falle möglicher negativer ökon. Ergebnisse, Entscheidungen im Sinne der ökon. Dimension ausgerichtet.⁶¹¹

Hinsichtlich der aufgezeigten Bedeutungshierarchie von Umweltschutz gegenüber anderen Zielen der LDL ist eine hohe Ähnlichkeit zu den oben aufgezeigten Anforderungen von Kunden und Wettbewerb.⁶¹² Ein entsprechender Zusammenhang erscheint daher möglich.

Ursachen und Motive des Umweltschutzes

Bereits in den vorherigen Abschnitten wurden zahlreiche Gruppen und Einflussfaktoren aufgezeigt,⁶¹³ die aus Sicht der LDL ursächlich für ihre Auseinandersetzung mit Umweltschutz sind. Anhand dieser Gruppen und Einflussfaktoren lassen sich die folgenden Ursachen und Motive für Umweltschutz von Logistikdienstleistern ableiten:

- Einhaltung externer Regeln und Anforderungen

⁶⁰³ Ca. 41 Prozent (16 von 39) erwarten einen erheblichen Bedeutungsgewinn. Ca. 43 Prozent erwarten einen marginalen Bedeutungsgewinn. 13 Prozent (5 von 39) erwarteten eine gleiche oder marginal sinkende Bedeutung. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 530. Vergleichbar dazu sehen Logistikdienstleister Umweltthemen für ihre Supply Chain Strategie zu ca. 75 Prozent als sehr wichtig oder wichtig, zu ca. zwölf Prozent als relativ wichtig, und lediglich zu ca. fünf Prozent als unwichtig an. Vgl. Muir (2010), S. 9.

⁶⁰⁴ Neun Prozent sehen es als ein Modethema an. Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 63.

⁶⁰⁵ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 6.

⁶⁰⁶ 62 Prozent der Unternehmen betrachten den Umwelttrend als starke Chance oder Chance, 29 Prozent als neutral, und neun Prozent als Risiko oder starkes Risiko. Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 67.

⁶⁰⁷ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 7.

⁶⁰⁸ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 10.

⁶⁰⁹ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 10.

⁶¹⁰ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 89.

⁶¹¹ Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 89.

⁶¹² Vgl. Abschnitt 2.3.3.2 und Abschnitt 2.3.3.4.

⁶¹³ Vgl. Abschnitt 2.3.2 und 2.3.3.

- Kostensenkung und -vermeidung
- Verbesserung oder Erhalt des eigenen Images (Reputation)
- Aufrechterhaltung oder Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition
- Eigene Verantwortung und Motivation

Das erste Motiv für Umweltschutz von LDL bildet die Einhaltung externer Regeln und Anforderungen an den Umweltschutz. Diese wird im Falle der Befolgung von Regeln der Gesetzgebung und Regulierung⁶¹⁴ auch als „compliance“ bezeichnet, was die Befolgung gesetzlicher Regeln und regulatorischer Standards beschreibt.⁶¹⁵ Bereits 2003 wurde von Murphy/Poist (2003) „compliance“ als wichtigste Ursache für ein Engagement im Umweltschutz bestimmt.⁶¹⁶ Diese Bedeutung der Regeln der Gesetzgebung und Regulierung ist weiterhin von großer Wirksamkeit.⁶¹⁷ Ferner wurde oben bereits deutlich, dass auch die Anforderungen der Kunden („Consumer-Driven Demand“, „Verbesserung der Kundenbeziehungen“, „Pressure from customers“) oder der Wettbewerber („Competitive pressures“) von den LDL als Ursachen für Umweltschutz angegeben werden.⁶¹⁸

Eine weitere Ursache für die Verfolgung von Umweltschutz bildet die **Senkung oder Vermeidung von Kosten**, die durch Umwelteinwirkungen sowie deren Quellen verursacht werden können. Bereits in Murphy/Poist (2003) wurde die Beherrschung von Kosten als zweiwichtigster Grund für ein Engagement im Umweltschutz identifiziert.⁶¹⁹ Ferner zeigen die oben vorgestellten Untersuchungsergebnisse, dass mit Maßnahmen des Umweltschutzes einhergehende Kostensenkungen (z. B. „Reduzierung von Kosten“, „Abnehmende Ausgaben für Treibstoffe“, Erhöhung der Supply Chain Effizienz“) ⁶²⁰ für LDL eine wichtige Ursache für ein Engagement im Umweltschutz bilden. Diesbezüglich stehen einerseits Kostensenkungen im Zuge von Effizienzsteigerungen (z. B. Treibstoffverbräuche) im Fokus,⁶²¹ andererseits wird auch die Verringerung von Kosten angestrebt, die mit Abweichungen von Anforderungen externer Gruppen einhergehen. Dazu führt Jungmichel (2010) an, dass „[...] sich die Stakeholdereinflüsse bislang vorrangig auf die Kostenstrukturen von logistischen Prozessen auswirken.“⁶²² Beispielsweise ist die Kostenstruktur von Straßentransporten stark von der Umweltpolitik abhängig, wodurch Maßnahmen zur Verringerung der Umwelteinwirkungen auch zu Reduzierungen von Betriebskosten führen.⁶²³

⁶¹⁴ Vgl. zur Bedeutung der Gruppe auch Seuring/Müller (2008), S. 1703.

⁶¹⁵ Vgl. Krügler (2011), S. 50.

⁶¹⁶ Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 126.

⁶¹⁷ Beispielsweise „Government Compliance“ von 70 Prozent der LDL als ein sehr wichtiger oder wichtiger Grund für Verfolgung von (ökol.) nachhaltiger Supply Chain Initiativen angesehen. Vgl. Muir (2010), S. 12.

⁶¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.2, Tabelle 14. Vgl. zu Kundenanforderungen auch Seuring/Müller (2008), S. 1703.

⁶¹⁹ Dabei stimmten 70 Prozent der Befragten einer Bedeutung des Faktors als Treiber für Umweltschutz zu. Murphy/Poist (2003), S. 126.

⁶²⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.2, Tabelle 14.

⁶²¹ Vgl. dazu Abschnitt 2.3.2, Tabelle 5.

⁶²² Jungmichel (2010), S. 44.

⁶²³ Vgl. Jungmichel (2010), S. 40-44. Als ein Beispiel benennt Jungmichel, dass die Nachrüstung eines Partikelfilters in einem LKW mit Schadstoffklasse EURO III zu einer Verringerung der Mautpflicht um 2,1 Cent pro km führt. Ferner führt er auch Kostenentlastungen bei Verbrauch, Steuern und als mögliche zukünftige Entwicklungen reduzierte Kosten für Versicherungsprämien oder Kapitalbeschaffung an. Vgl. Jungmichel (2010), S. 40 und 44.

Ein drittes Motiv für Umweltschutz von LDL ist der **Verbesserung oder der Erhalt des eigenen Images (Reputation)**,⁶²⁴ welches ebenfalls insbesondere mit der Einhaltung externer Regeln und Anforderungen einhergeht. Das Motiv einer Imageverbesserung geht deutlich aus den oben bereits vorgestellten Untersuchungsergebnissen zu Ursachen und Zielen des Umweltschutzes bei LDL („Verbesserung des Unternehmensimage“, „Improving Public Relations“, „Corporate desire to enhance company image“)⁶²⁵ hervor. Vergleichbar zu den genannten Zielen der Imageverbesserung bei LDL wurde von Seuring/Müller (2008) in einer branchenübergreifenden Literaturanalyse „Reputation Loss“ als einer der wichtigsten Zwänge oder Anreize für Nachhaltigkeit in Supply Chains bestimmt.⁶²⁶ Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, Umweltschutz nicht nur zur Verbesserung ihres Images anstreben, sondern insbesondere auch eine Verschlechterung ihrer öffentlichen Reputation fürchten.

Ein viertes Motiv bildet die **Aufrechterhaltung oder Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition**. Diesbezüglich wurde oben bereits aufgezeigt, dass Wettbewerbszwänge („Competitive pressures“⁶²⁷) von LDL als eine Ursache für Umweltschutz angegeben werden.⁶²⁸ Demzufolge dient ökol. Nachhaltigkeit unter anderem dem Versuch sich am Dienstleistungsmarkt mit immer ähnlicher werdenden Dienstleistungen zu differenzieren, und auf diese Weise dem Aufbau einer vorteilhaften Wettbewerbsposition für zukünftige Entwicklungen zu sichern.⁶²⁹ Von Lieb/Lieb (2010) wurde mit „Corporate desire to attract green customers“⁶³⁰ ein weiterer wichtiger Grund für ökol. Nachhaltigkeit bestimmt, der ebenfalls auf das Motiv der Förderung der eigenen Wettbewerbsposition hindeutet. Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass das von LDL verfolgte Motive auch in anderen Branchen wichtige Zwänge oder Anreize für die Verfolgung von Nachhaltigkeit in Supply Chains bilden.⁶³¹

Neben diesen mit dem Einfluss verschiedener Gruppen verbundenen Motiven, die im Falle der Einhaltung externer Regeln und Anforderungen sowie der Vermeidung oder Senkung von Kosten auch als sehr reaktiver Umgang mit Umweltschutz bezeichnet werden,⁶³² wurde in verschiedenen Studien auch die **eigene Verantwortung oder Motivation** („Eigenmotivation“, „Eigene Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt“, „Corporate Responsibility Agenda“)⁶³³ als Ursache für den Umweltschutz von LDL bestimmt. Aus der Bedeutung der eigenen Verantwortung schließen Lohre/Herschlein (2010), „dass eine hohe intrinsische Motivation für das Thema Ökologie und Grüne Logistik bei den Speditionen und Logistikdienstleistern vorhanden ist.“⁶³⁴ Eine solche Motivation zeigt sich in dem von Lieb/Lieb (2010) als wichtigsten Grund für (ökol.) Nachhaltigkeit bei LDL identifizierten „desire to do the

⁶²⁴ In dieser Arbeit werden vergleichbar zu ihrer Verwendung in der Literatur die Begriffe (Corporate) Image und Reputation als Synonyme verwendet. Vgl. Seemann (2008), S. 44.

⁶²⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.2, Tabelle 14.

⁶²⁶ In 31 von 191 analysierten Veröffentlichungen wurde „Reputation Loss“ als Zwang oder Anreiz für Nachhaltigkeit in Supply Chains benannt. Vgl. dazu Seuring/Müller (2008), S. 1703.

⁶²⁷ Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁶²⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.2, Tabelle 14.

⁶²⁹ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526; Lohre/Herschlein (2010), S. 8.

⁶³⁰ Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁶³¹ In 71 von 191 analysierten Veröffentlichungen wurde „Reputation Loss“ als Zwang oder Anreiz für Nachhaltigkeit in Supply Chains benannt. Vgl. dazu Seuring/Müller (2008), S. 1703.

⁶³² Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 126.

⁶³³ Vgl. Abschnitt 2.3.2, Tabelle 14.

⁶³⁴ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8, Hervorhebungen im Original.

right thing”⁶³⁵, das den Versuch zum Ausdruck bringt, ein verantwortungsvolles Mitglied einer Branche, des Weltmarkts und der Gesellschaft zu sein.⁶³⁶

Barrieren für Umweltschutz von Logistikdienstleistern

Der Verfolgung von Umweltschutz durch LDL stehen in der Praxis verschiedener Barrieren gegenüber, die dessen Umsetzung einschränken oder verhindern. Die Ursachen gegen Umweltschutz lassen sich in folgende interne und externe Typen zusammenfassen:

- Kosten und Finanzierung
- Mangel an Know-How und Wissen
- Mangel an interner und externer Unterstützung

Die erste Barriere für Umweltschutz von LDL bilden die **Kosten und die Finanzierung** dafür notwendiger Maßnahmen. So wurde von Lieb/Lieb (2010) der Faktor „Balancing sustainability efforts with customer expectations for low-priced 3PL services“ als wichtigste Herausforderung für die Umsetzung von ökol. Nachhaltigkeit bestimmt.⁶³⁷ In Muir (2010) zählen „Customers not prepared to pay more“ (≈ 55 Prozent), „Cost too high“ (≈ 40 Prozent), „Payback period too long“ (≈ 30 Prozent) zu den wichtigsten Hindernissen für die Umsetzung von „Green Supply Chain Initiatives“. ⁶³⁸ Ferner geben auch die von Lohre/Herschlein (2010) befragten LDL als eine Ursache gegen „Grüne Logistik“ die damit verbundenen Kosten an.⁶³⁹

Nach Evangelista et al. (2011) bestehen vor dem Hintergrund hoher Investitionen für Umweltschutz und langen Amortisationszeiten hohe finanzielle Herausforderungen für LDL. Die von ihr untersuchte LDL geben umgekehrt an, dass eine Zahlungsbereitschaft der Kunden oder zumindest deren Beteiligung an Investitionen in umweltfreundliche Maßnahmen dazu führen können, dass solche Lösungen früher am Markt angeboten werden könnten.⁶⁴⁰

Vor dem Hintergrund der gezeigten Herausforderungen für Finanzierung von Vorkehrungen für Umweltschutz, ist als stimmig anzusehen, dass 52 Prozent der LDL Umweltschutz als konfliktär zu ihren Kostenzielen ansehen, und lediglich 20 Prozent von einer komplementären Beziehung ausgehen.⁶⁴¹ Die Mehrheit der LDL (62 Prozent) erwartet sogar finanzielle Einbußen durch eine Umsetzung von Umweltschutz in der Logistik.⁶⁴²

Die besondere Bedeutung von Kosten bzw. einer Finanzierung von Umweltschutz in der Logistik wirkt sich auch auf den Umgang der LDL mit Umweltschutz aus. Nach Lohre/Herschlein (2010) geht es bei der Umsetzung von Umweltschutz „[...] für die Unternehmen letztlich darum, Lösungen dafür zu finden, dass Ökologie und Ökonomie Hand in Hand gehen können, also Komplementarität zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen herzustellen.“⁶⁴³ Komplementarität dominiert das Begriffsverständnis einer „Grünen Logistik“ bei LDL und ihre Bedeutung wird durch die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden für um-

⁶³⁵ Lieb/Lieb (2010), S. 526, Hervorhebungen im Original.

⁶³⁶ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁶³⁷ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529.

⁶³⁸ Vgl. Muir (2010), S. 14. Angaben in Prozent die Barrieren als „Big Barrier“/„A Barrier“ betrachten.

⁶³⁹ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8f.

⁶⁴⁰ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 8.

⁶⁴¹ Straube/Pfohl (2008), S. 71.

⁶⁴² Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 67.

⁶⁴³ Lohre/Herschlein (2010), S. 4.

weltfreundliche Logistikdienstleistungen erhöht.⁶⁴⁴ Darin zeigt sich wiederum der Versuch von LDL den eigenen Umweltschutz mithilfe effizienzsteigernder Maßnahmen herbeizuführen. Diesbezüglich sei allerdings hervorzuheben, dass nach Lohre/Herschlein (2010) für die Mehrheit der LDL „eine reine „lean is green“-Strategie nicht aus[reicht], um von „Grüner Logistik“ sprechen zu können.“⁶⁴⁵ Trotz der finanziellen Herausforderungen, deuten Untersuchungen darauf hin, dass Investitionen in Maßnahmen des Umweltschutzes anhalten oder sogar ausgebaut werden.⁶⁴⁶

Eine weitere Barriere für die Steigerung des Umweltschutzes bei LDL bildet ein **Mangel an entsprechendem Know-How und Wissen**.⁶⁴⁷ Dieser Mangel betrifft u. a. die Messung und Bewertung des eigenen Umweltschutzes.⁶⁴⁸ In Straube/Pfohl (2008) wird festgestellt, dass LDL das Fehlen von Instrumenten, Methoden und Konzepten zur Messung und Bewertung ihres Umweltschutzes, und diesbezüglich speziell das Fehlen von Messverfahren zur Beurteilung von Ursache-Wirkungsbeziehungen (49 Prozent) sowie zur Messung des eigenen Carbon Footprint (33 Prozent), bemängeln.⁶⁴⁹ Hinsichtlich ihrer THG-Emissionen fehlt es aus Sicht von LDL an einheitlichen Standards in der Messung und der externen Berichterstattung („Reporting“).⁶⁵⁰ In Muir (2010) wird zudem ein genereller Mangel an Standardisierung (≈ 45 Prozent) von den LDL als Barriere für den Umweltschutz benannt.⁶⁵¹

Neben Herausforderungen bei der Messung und Bewertung, führt ein Mangel an entsprechendem Know-How zu Herausforderungen bei der Definition von Zielen im Umweltschutz.⁶⁵² Eine weitere Problemstellung für den Umweltschutz von LDL bildet auch die Einführung entsprechender Instrumente. Diesbezüglich fehlt es aus Sicht von LDL an Methoden und Instrumenten zur Umsetzung des Umweltschutzes.⁶⁵³ Eine besondere Herausforderung

⁶⁴⁴ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 46f.

⁶⁴⁵ Lohre/Herschlein (2010), S. 46.

⁶⁴⁶ So beabsichtigten in 2010 40 Prozent der LDL im Vergleich zu 2009 verstärkte Investitionen in diesen Bereichen zu tätigen, während 53 Prozent gleichbleibende Investitionen anstrebten. Weitere sieben Prozent erwarteten niedrigere Investitionen. Vgl. Czotscher/Preußner (2010), S. 11.

⁶⁴⁷ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8f.; Straube/Pfohl (2008), S. 69.

⁶⁴⁸ So wurde von Lieb/Lieb (2010) das „Generating accurate company information related to current sustainability practices“ als eine Barriere im Umweltschutz von Logistikdienstleister bestimmt. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529.

⁶⁴⁹ Aus Sicht der Logistikdienstleister fehlen Messverfahren zur Beurteilung von Ursache-Wirkungsbeziehungen (49 Prozent), Bewertung der eigenen Betroffenheit zur Ableitung von Handlungsmaßnahmen (32 Prozent), Messung Carbon Footprint (33 Prozent). Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 69.

⁶⁵⁰ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 42. 40 Prozent der LDL sehen branchenspezifische Standards zur Messung und zum Reporting von THG-Emissionen für wichtig oder sehr wichtig an. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 43.

⁶⁵¹ Vgl. Muir (2010), S. 14. Angaben in Prozent, die Barrieren als „Big Barrier“ oder „A Barrier“ betrachten.

⁶⁵² Diesbezüglich identifizierten Lieb/Lieb (2010) „Identifying appropriate environmental benchmarks/targets“ oder auch dem „Establishing sustainability priorities within the company“ als weitere Barrieren für den Umweltschutz von LDL. Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529.

⁶⁵³ Aus Sicht der LDL fehlen Methoden und Instrumente eines Innovationsmanagements für „grüne“ Produkte und Dienstleistungen (51 Prozent), Instrumente zur Integration in bestehende IT-Systeme (39 Prozent) sowie Methoden und Tools zur Umsetzung des Umweltschutzes (34 Prozent). Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 69.

scheint dabei bereits die Auswahl geeigneter Instrumente zu sein.⁶⁵⁴ Ursächlich dafür ist laut Literatur ein identifizierter Mangel an Kosten-Nutzen-Berechnungsverfahren.⁶⁵⁵

Eine dritte Barriere für den Umweltschutz von LDL bildet ein **Mangel an interner und externer Unterstützung** des Umweltschutzes. So empfinden ca. 25 Prozent der von Muir (2010) befragten LDL ein Fehlen von Akteuren, die die Umsetzung von umweltschützenden Maßnahmen betreiben („Nobody strongly Driving the Process“) als Barriere für die Einführung von „Green Supply Chain Initiatives“. ⁶⁵⁶ Das Nichtvorhandensein einer unternehmensinternen Unterstützung kommt bei LDL ohne eine „Grüne Logistik“ zum Ausdruck, die als Ursache dafür den Vorrang anderer Ziele angeben.⁶⁵⁷ Circa 25 Prozent der LDL benennen eine fehlende Priorisierung von Umweltschutz durch ihre Unternehmensführung („Not a Management Priority“) als Barriere für die Einführung von „Green Supply Chain Initiatives“. ⁶⁵⁸ Ferner wurde von Lieb/Lieb (2010) auch die Entwicklung einer Sensibilität („organizational sensitivity“) gegenüber Nachhaltigkeitsthemen als eine weitere Barriere bestimmt.⁶⁵⁹

Neben einer fehlenden internen Unterstützung wird auch eine nicht vorhandene Unterstützung durch externe Akteure als Barriere benannt. So sehen ca. 25 Prozent der LDL eine fehlende Unterstützung ihrer Partner als Barriere für „Green Supply Chain Initiatives“ an.⁶⁶⁰ Auch geben Unternehmen ohne „Grüne Logistik“ als Ursache das Nichtvorhandensein entsprechender Anforderungen an.⁶⁶¹ Diesbezüglich wird teilweise sogar auf eine zu geringe Verlader nachfrage verwiesen.⁶⁶² Dieser Widerspruch zwischen der Bestimmung der Verlader als wichtiger Treiber von Umweltschutz und der Barriere einer fehlenden Unterstützung (Kommunikation und Anforderungen) durch die Verlader/den Markt wurde auch von Evangelista et al. (2011) aufgezeigt, und führte zu der Schlussfolgerung, dass die Verlader sehr starken Einfluss auf die Entwicklung umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen haben.⁶⁶³

Es lässt sich zusammenfassen, dass Umweltschutz für LDL an Bedeutung gewinnt, und LDL mit Umweltschutz insbesondere die Anforderungen und Vorgaben verschiedener Anspruchsgruppen erfüllen möchten, aber auch zum Teil ihrer eigenen Verantwortung gerecht werden müssen. Ferner betrachten LDL Umweltschutz mehrheitlich als Chance, sind aber in der Umsetzung mit zahlreichen Hürden, zu denen insbesondere die Finanzierung von Maßnahmen des Umweltschutzes zählt, konfrontiert.

⁶⁵⁴ So herrscht nach Wolf/Seuring (2010) bei vielen LDL Unsicherheit hinsichtlich der folgenden Fragestellungen: „which measures can reduce which costs or are the most efficient, which can be used directly, which mid-term and which long-term.“ Wolf/Seuring (2010), S. 88.

⁶⁵⁵ Aus Sicht von 47 Prozent der LDL fehlt es hinsichtlich des Umweltschutzes in der Logistik an Kosten-Nutzen-Berechnungsverfahren. Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 69. Zur Kosten-Nutzen Bewertung von Maßnahmen des Umweltschutzes führen Wolf/Seuring (2010) an, dass eine Übersetzung von Emissionen oder die Integration von Umweltkennzahlen in Mechanismen und Instrumente der Finanzplanung und -steuerung bisher noch nicht erfolgt ist. Vgl. Wolf/Seuring (2010), S. 95.

⁶⁵⁶ Vgl. Muir (2010), S. 14.

⁶⁵⁷ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8f.

⁶⁵⁸ Vgl. Muir (2010), S. 14.

⁶⁵⁹ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 529.

⁶⁶⁰ Vgl. Muir (2010), S. 14.

⁶⁶¹ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 8f.

⁶⁶² Circa 25 Prozent der LDL geben eine zu geringe Kundennachfrage als Barriere für „Green Supply Chain Initiatives“ an. Vgl. Muir (2010), S. 14.

⁶⁶³ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 9.

2.4.2 Umweltschutz im Management

In diesem Abschnitt wird der Umsetzungsstand von Maßnahmen zur Förderung des Umweltschutzes im Management von LDL dargestellt. Eine geeignete Basis bieten Elbert/Borkowski (2010), die mithilfe einer Analyse der externen Kommunikation von LDL (Geschäfts-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte) untersuchen, „[...] inwieweit Umwelt- und Ressourcenschutz in der unternehmerischen Praxis im Management von Logistikdienstleistern im Allgemeinen und den dabei Anwendung findenden Steuerungs- und Gestaltungsmethoden, -instrumenten und -konzepten im Besonderen Berücksichtigung findet.“⁶⁶⁴

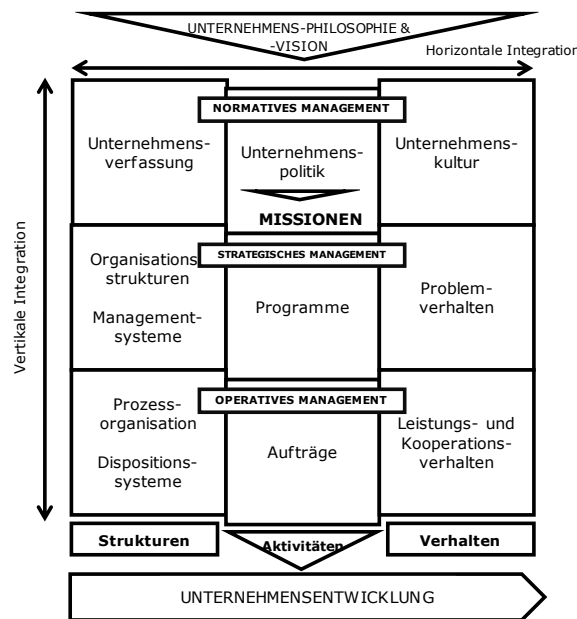


Abbildung 5: St. Gallen Management-Modell nach Bleicher⁶⁶⁵

Elbert/Borkowski (2010) nutzen als Analyseraster für den Umsetzungsstand des Umweltschutzes bei den zwanzig umsatzstärksten deutschen LDL das in Abbildung 5 dargestellte St. Gallen Management-Modell nach Bleicher,⁶⁶⁶ das im Folgenden Verwendung finden wird.

Umweltschutz in Unternehmens-Philosophie und -Vision

Die oberste Ebene im St. Gallen Management-Modell wird durch Unternehmensphilosophie und -vision gebildet.⁶⁶⁷ Eine Dokumentation der Philosophie findet in Leitbildern (z. B. Corporate Identity Programme, Leitbilder und Leitlinien für Führung und Kooperation) statt.⁶⁶⁸ Elbert/Borkowski (2010) zeigen, dass umsatzstarke LDL, die ihre **Visionen, Philosophien oder Leitbilder** nach außen darstellen, mehrheitlich auch Umweltschutz darin verankert haben.⁶⁶⁹ Weiterhin stellen sie hinsichtlich der **Leitbilder** von LDL fest, dass auch LDL, die ihre Leitbilder nicht explizit kommunizieren, mehrheitlich in ihren Geschäfts-, Nachhaltigkeits-

⁶⁶⁴ Elbert/Borkowski (2010), S. 196.

⁶⁶⁵ Elbert/Borkowski (2010), S. 197 in Anlehnung an Bleicher (1999).

⁶⁶⁶ Im Rahmen ihrer Analyse werten die Autoren Geschäfts-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte von 14 der 20 umsatzstärksten LDL (bzw. der ihnen übergeordneten Konzerne) in Deutschland aus. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 198. Vergleichbar zum Vorgehen von Elbert/Borkowski (2010) nutzen auch Baum et al. (2007) bei der Betrachtung der Verankerung von Umweltschutz im Management die im St. Gallen Management-Modell enthaltenen Ebenen Normative, Strategische und Operative Unternehmensführung. Vgl. Baum et al. (2007), S. 57f.

⁶⁶⁷ Vgl. Abbildung 5.

⁶⁶⁸ Vgl. Bleicher (1992), S. 65.

⁶⁶⁹ Eine exemplarische Vision bildet "CO₂ freier Schienenverkehr im Jahr 2050". Elbert/Borkowski (2010), S. 201.

oder Umweltberichten Aussagen mit Leitbildcharakter zum Umweltschutz treffen.⁶⁷⁰ Aus den gezeigten Ergebnissen, kann für umsatzstarke LDL geschlossen werden, dass sie Umweltschutz mehrheitlich in Unternehmens-Philosophie und/oder -Vision verankert haben.

Umweltschutz im normativen Management

Das normative Management wird von Bleicher in die drei Bereiche Unternehmensverfassung, -politik und -kultur unterteilt. In Bezug auf die **Unternehmensverfassung**⁶⁷¹ stellen Elbert/Borkowski (2010) fest, dass Umweltschutz in die Unternehmensverfassungen aller von ihnen analysierten LDL Einzug gefunden hat.⁶⁷² Hinsichtlich der **Unternehmenspolitik**, welche insbesondere über Policies oder Missionen zum Ausdruck kommt,⁶⁷³ zeigen sie vergleichbar zu anderen Untersuchungen, dass die Mehrzahl der LDL den Schutz der Umwelt in diesen Bereichen berücksichtigen.⁶⁷⁴ Eine entsprechende Verankerung in der Unternehmensmission bildet nach Baum et al. (2007) die höchste zu erreichende Positionierung von Umweltschutz im Normativen Management.⁶⁷⁵ Neben diesen Mitteln des internen Interessenausgleichs nutzt die Mehrzahl umsatzstarker LDL Maßnahmen, um ihren Umweltschutz gegenüber ihres Umfeldes darzustellen. Dazu zählen insbesondere Umweltzertifizierungen, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte sowie externes Engagement zum Schutz der Umwelt (z. B. themenspezifische Initiativen).⁶⁷⁶ Bezüglich ihrer **Unternehmenskultur**⁶⁷⁷ zeichnet sich die Mehrzahl der LDL durch eine explizite Darstellung von Umweltschutz als Teil von Kultur, Werten und Normen aus, wobei vereinzelt auch Artefakte und Symbole des Umweltschutzes als sichtbare Bestandteile einer entsprechend geprägten Unternehmenskultur sichtbar sind.⁶⁷⁸

Aus den Ergebnissen kann geschlossen werden, dass Umweltschutz bei den betrachteten (umsatzstarken) LDL mehrheitlich als Ziel im normativen Management verankert ist.

Umweltschutz im strategischen Management

Das strategische Management wird im St. Gallen Management-Modell durch die Bereiche Organisationsstruktur und Managementsysteme, strategische Programme sowie strategisch intendiertes Problemverhalten gebildet.

⁶⁷⁰ Als exemplarische Aussagen dazu nennen Elbert/Borkowski (2010) u. a.; „fester Bestandteil unserer unternehmerischen Verantwortung, entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette verantwortungsbewusst mit natürlichen Ressourcen umzugehen.“ Elbert/Borkowski (2010), S. 201.

⁶⁷¹ Die Unternehmensverfassung bildet das Regelungs-gesamt aus externen gesetzlichen und internen nicht-gesetzlichen Regelungen für alle Bereiche der Unternehmen und gibt eine normierende, formale Rahmenordnung für die Zielfindung und den Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Umwelt sowie für interne Auseinandersetzungen bei Zieldefinition und -realisation vor. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 202; Bleicher (1992), S. 83.

⁶⁷² Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 203.

⁶⁷³ Die Unternehmenspolitik dient prinzipiell der „[...] Harmonisation externer, zweckbestimmender Interessen an der Unternehmung und intern verfolgter Ziele [...]“. Bleicher (1992), S. 82. Die dabei erzielten Ergebnisse finden sich in Missionen oder Policies, die als generelle Ziele oder Verhaltensnormen die Unternehmensentwicklung kanalisieren. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 202.

⁶⁷⁴ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 203. Vgl. zu ähnlichen Ergebnissen Lieb/Lieb (2010), S. 525.

⁶⁷⁵ Vgl. Baum et al. (2007), S. 57f.

⁶⁷⁶ Als Beispiele für Zertifizierungen werden ISO 14001, EMAS und auch die LEED-Zertifizierung (Leadership in Energy and Environmental Design) benannt. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 204.

⁶⁷⁷ Die Unternehmenskultur beschreibt „allgemein die kognitiv entwickelten Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen [...]“ Hervorhebungen in Original. Bleicher (1992), S. 154.

⁶⁷⁸ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 204.

Hinsichtlich der **Organisationsstruktur**⁶⁷⁹ stellen Elbert/Borkowski (2010) fest, dass fast alle untersuchten LDL Organisationstrukturen zur Förderung des Umweltschutzes besitzen.⁶⁸⁰ Zur Verankerung von Umweltschutz in der (Aufbau)struktur geht aus Muir (2010) hervor, dass die Verantwortung für das Thema sowohl in bestehenden Organisationseinheiten als auch in dezidiert dazu geschaffenen Einheiten liegt.⁶⁸¹ Lieb/Lieb (2010) zeigen, dass Letztere bei LDL im mittleren und auch im Top-Management angesiedelt sind.⁶⁸²

In Bezug auf **Managementsysteme**⁶⁸³ zeigen Elbert/Borkowski (2010) vergleichbar zu anderen Untersuchungen,⁶⁸⁴ dass umsatzstarke LDL in der Regel Umweltmanagementsysteme nutzen, die sich ihrerseits insbesondere auf die Norm ISO 14001 stützen.⁶⁸⁵ Dahingegen findet die Norm bei weniger umsatzstarken LDL kaum Anwendung.⁶⁸⁶ Als weiteres Instrument nutzt die Mehrheit der umsatzstarken LDL ein Umwelt-Controlling, zur Generierung von Umwelt-Bilanzen und -Kennzahlen.⁶⁸⁷ Wiederum ist für LDL mit kleinerer Umsatzstärke eine deutlich geringere Verbreitung solcher Instrumente und Systeme festzustellen,⁶⁸⁸ wobei LDL aller Größen angeben, diesen Bereich weiter ausbauen zu wollen,⁶⁸⁹ um den Aufbau des eigenen Umweltschutzes zu unterstützen und Informationsanforderungen zu erfüllen.⁶⁹⁰

Hinsichtlich der **strategischen Programme**⁶⁹¹ zeigen Elbert/Borkowski (2010) ferner, dass alle untersuchten LDL Ziele im Umweltschutz kommunizieren, wobei die Mehrheit qualitative Ziele ausweist, und die Minderheit zusätzlich auch quantitative Ziele kommuniziert.⁶⁹² Ähnlich

⁶⁷⁹ „Die Organisationsstruktur umfasst formale Regeln zur Strukturierung des Unternehmens und zur Ordnung der Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, dem Einsatz von Mitteln und der Verarbeitung von Informationen.“ Elbert/Borkowski (2010), S. 204 auf Ulrich/Fluri (1995) verweisend.

⁶⁸⁰ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 206.

⁶⁸¹ Vgl. Muir (2010), S. 23.

⁶⁸² Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 525f.

⁶⁸³ „Die Managementsysteme beschreiben die Aufgaben (Zielfindungs- und Vereinbarung, Diagnose, Planung und Kontrolle) und die zur erfolgreichen Bewältigung einzusetzenden Prozesse, Methoden und Instrumente der Manager eines Unternehmens.“ Elbert/Borkowski (2010), S. 204f. auf Ulrich/Fluri (1995) verweisend.

⁶⁸⁴ Straube/Pfohl (2008) zeigen, dass 48 Prozent der LDL Umweltmanagementsysteme einsetzen und weiterentwickeln und weitere 21 Prozent deren Einführung planen. Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 79.

⁶⁸⁵ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 206. In Muir (2010) geben ca. 30 Prozent der LDL an, die ISO Standards anzuwenden. Vgl. Muir (2010), S. 22. In Lohre/Herschlein (2010) geben 37 Prozent der LDL an, ein Umweltmanagementsystem auf Basis der Norm ISO 14001 eingeführt zu haben. Für Umweltmanagementsystemen auf Basis EMAS wurde eine sehr geringere Verbreitung festgestellt. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 31.

⁶⁸⁶ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 31.

⁶⁸⁷ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 206.

⁶⁸⁸ Nach Lohre/Herschlein (2010) bestimmen ca. 20 Prozent der LDL ihre Treibhausgasemissionen. Dieser Anteil liegt bei LDL mit mehr als 200 Mitarbeitern bei ca. 40 Prozent, wohingegen Kleinstunternehmen keine Erhebungen vornehmen. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 39f. In Muir (2010) geben jeweils ca. 20 Prozent der LDL an, verschiedene Arten von Emissionen und Umwelteinwirkungen zu erfassen. Vgl. Muir (2010), S. 18.

⁶⁸⁹ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 530.

⁶⁹⁰ So geben LDL als Ursachen für die Messung ökol. Nachhaltigkeit in Supply Chains, neben einer Initiierung oder Verbesserung des Umweltschutzes (z. B. Ausgangspunkt für zukünftige Verbesserungen, Bestimmung von Einsparungen) auch an, dass andere Gruppen solche Informationen fordern (z. B. Verlader). Vgl. Muir (2010), S. 19. Aus Lieb/Lieb (2010) geht deutlich die Bedeutung eines Umweltcontrolling als analytische Voraussetzung für die Initiierung von Umweltschutz hervor. So geben LDL u. a. folgende erste Schritte in Richtung Umweltschutz an: „investing in evaluation software, [...], benchmarking a company's carbon footprint against other 3PL, developing environmental key performance indicators to be monitored on a regular basis, [...], and measuring the carbon impact of various network designs and transportation strategies.“ Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁶⁹¹ Die Strategischen Programme bestehen aus Einzelstrategien, die bestimmten Handlungsträgern zugeordnet sind und der Konkretisierung von Visionen und Missionen fungieren. Sie dienen dem Aufbau, der Nutzung und Pflege strategischer Erfolgspositionen, um im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 205; Bleicher (1992), S. 208.

⁶⁹² Elbert/Borkowski (2010), S. 206.

hohe Verteilungen (ca. 70 Prozent) finden sich in anderen Quellen,⁶⁹³ wobei eine deutliche Ähnlichkeit der verfolgten Ziele zu den oben identifizierten Umwelteinwirkungen der Logistik und den entsprechenden Anforderungen externer Gruppen erkennbar sind.⁶⁹⁴ Über eine Zieldefinition hinaus, weisen Elbert/Borkowski (2010) für die Mehrheit der untersuchten LDL Strategien und strategische Programme des Umweltschutzes nach.⁶⁹⁵ Andere Untersuchungen zeigen, dass diese insbesondere der Erfüllung externer Anforderungen dienen.⁶⁹⁶

Einen Teilbereich der strategischen Programme bilden die **Produktprogrammstrategien**.⁶⁹⁷ Dazu wurde oben aufgezeigt, dass LDL an umweltfreundlichen Produkten und einer entsprechenden Marktpositionierung arbeiten.⁶⁹⁸ 25 bis 30 Prozent der LDL bieten solche Produkte an, weitere 25 Prozent arbeiten an deren Einführung.⁶⁹⁹ Auffällig ist erneut, dass es sich dabei insbesondere um umsatzstarke LDL handelt.⁷⁰⁰ Die Ausrichtung umweltfreundlicher Logistikprodukte weist wiederum eine deutliche Ähnlichkeit zu den oben identifizierten wichtigsten Umwelteinwirkungen der Logistik und den Anforderungen externer Gruppen auf.⁷⁰¹

Hinsichtlich der Verankerung von Umweltschutz im **strategisch intendierten Problemverhalten**⁷⁰², welche von Elbert/Borkowski (2010) über die Berücksichtigung von Umweltschutz in Handlungsanleitungen oder in der Verhaltens- und Personalentwicklung zum Ausdruck bestimmt wird, ist festzustellen, dass weniger als die Hälfte der LDL über entsprechende Maßnahmen verfügt bzw. diese extern kommuniziert.⁷⁰³ Diesbezüglich bilden Fahrerschulungen die am häufigsten verbreitete Maßnahme.⁷⁰⁴

⁶⁹³ Nach Lohre/Herschlein (2010) haben ca. 70 Prozent der LDL Umweltziele fixiert, die sich in die Bereiche Fuhrpark (Modernisierung des Fuhrparks, Einwirken auf Subunternehmer moderne Fahrzeuge einzusetzen, alternative Kraftstoffe), Ressourcenschonung (Reduktionsziele für Einsatzstoffe und Energien), Treibhausgasemissionen (Ermittlung und Reduktion von THG-Emissionen), Abfall (Reduktion und Vermeidung) und sonstige Ziele (Verkehrsträgerwechsel, umweltorientierte Beschaffung, Mitarbeiterschulungen, Nachhaltigkeitskonzepte) unterteilen. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 34.

⁶⁹⁴ Vgl. dazu Abschnitt 2.2.2 und 2.3.3. Eine solche Übereinstimmung geht auch aus den Umweltinitiativen nordamerikanischer Logistikdienstleister hervor, die nach eigenen Angaben Energieverbräuche (ca. 60 Prozent), CO₂-Emissionen (ca. 50 Prozent), Ausgaben für Treibstoffe (ca. 50 Prozent), Luftschadstoffemissionen (ca. 45 Prozent), Wasserverbräuche (ca. 40 Prozent), Feste Abfälle (ca. 40 Prozent) und Flüssige Abfälle (ca. 30 Prozent) reduzieren. Angaben jeweils in Prozent der befragten Unternehmen. Vgl. Muir (2010), S. 18.

⁶⁹⁵ Elbert/Borkowski (2010), S. 206.

⁶⁹⁶ Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 216.

⁶⁹⁷ Vgl. Bleicher (1992), S. 210ff.

⁶⁹⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

⁶⁹⁹ In Lohre/Herschlein (2010) geben 25 Prozent der LDL an, umweltfreundliche Logistikprodukte anzubieten, und weitere 24 Prozent der LDL planen zukünftig deren Einführung. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 20. In PricewaterhouseCoopers (2009) geben ca. 30 Prozent der Logistikdienstleister an, umweltfreundliche Logistikprodukte anzubieten. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 10-13.

⁷⁰⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 13.

⁷⁰¹ Nach Ansicht der LDL zeichnen sich entsprechende Logistikprodukte insbesondere durch eine Reduktion von Umweltbelastungen (ca. 40 Prozent), Ressourceneffizienz (ca. 27 Prozent), Reduktion von Treibhausgasen (ca. 16 Prozent) und eine transparente Erhebung und Darstellung der resultierenden Umweltbelastungen (ca. 11 Prozent) aus. Angaben in Prozent der antwortenden Unternehmen. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 20.

⁷⁰² Das strategisch intendierte Problemverhalten repräsentiert eine Konkretisierung und ein Explizieren der durch die Unternehmenskultur vorgegebenen Werte und Normen. Es beschreibt dabei das seitens eines Unternehmens von seinen Mitarbeitern gewünschte Problem-Lösungsverhalten, dass durch präsituierte, wertorientierte Handlungsanleitungen vermittelt werden kann. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 205; Bleicher (1992), S. 272.

⁷⁰³ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 207.

⁷⁰⁴ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 207. Laut Lohre/Herschlein (2010) bilden Fahrerschulungen (für eine effiziente/treibstoffsparende Fahrweise) neben Mitarbeitergesprächen den Schwerpunkt von Schulungsmaßnahmen zur Förderung umweltgerechten Verhaltens. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 35. Die hohe Verbreitung der Maßnahme geht auch aus weiteren Untersuchungen hervor. Vgl. dazu Nehm et al. (2011), S. 17; PricewaterhouseCoopers (2009), S. 9f.; Straube/Pfohl (2008), S. 77.

Es lässt sich zusammenfassen, dass Umweltschutz insbesondere bei umsatzstarken LDL in der Organisationsstruktur, den Managementsystemen und strategischen Programmen sowie teilweise im strategisch intendierten Problemverhalten erkennbar ist, und dabei deutliche Parallelen zu den Umwelteinwirkungen der Logistik und externen Anforderungen aufweist.

Umweltschutz im operativen Management

Das operative Management umfasst die Bereiche Organisatorische Prozesse und Dispositionssysteme, Einzelhandlungen in Form von Aufträgen sowie dem Leistungs- und Kooperationsverhalten, welches durch Führung im Arbeitsprozess beeinflusst wird.⁷⁰⁵

Hinsichtlich der **organisatorischen Prozesse und Dispositionssysteme**⁷⁰⁶ zeigen Elbert/Borkowski (2010), dass umsatzstarke LDL Umweltschutz mehrheitlich in diesen Planungsbereichen berücksichtigen, was insbesondere auf einen hohen Verbreitungsgrad einer entsprechenden Touren- und Routenplanung zurückzuführen ist.⁷⁰⁷ Der hohe Verbreitungsgrad wird in anderen Untersuchungen bestätigt,⁷⁰⁸ wobei darauf hinzuweisen ist, dass solche Instrumente insbesondere (auch) der Verfolgung ökonomischer Ziele dienen.⁷⁰⁹

Als Teil der **Operativen Kontrolle** nutzen umsatzstarke Logistikdienstleister wie oben dargestellt mehrheitlich ein Umwelt-Controlling, und auch eine interne Revision.⁷¹⁰ Für die Berücksichtigung des Umweltschutzes bei **Einzelhandlungen in Form von Aufträgen**⁷¹¹ sowie im **Leistungs- und Kooperationsverhalten** ist vergleichbar zu den obigen Ausführungen festzustellen,⁷¹² dass LDL Belange des Umweltschutzes bei der Beauftragung von Sub-LDL und Lieferanten berücksichtigen, die Einhaltung von Vorgaben kontrollieren, und solche Partner auch bei der Erreichung von Umweltstandards unterstützen.⁷¹³

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Verankerung von Umweltschutz im Operativen Management zwar einzelne Schwerpunkte ausweist, aber im Vergleich zu den anderen Ebenen des Managements am wenigsten deutlich erkennbar ist.

2.4.3 Umweltschutz in der physischen Leistungserbringung

In Abschnitt 2.1.2 wurde diskutiert, dass die physische Leistungserbringung von LDL die Bereiche Transport, Umschlag, Lagerung, Verpackung und Signierung sowie unterstützende

⁷⁰⁵ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 207; Ulrich/Fluri (1995), S. 161.

⁷⁰⁶ Die Organisatorischen Prozesse beschreiben den raum-zeitlich gebundenen Ablauf von Prozessen, der durch Dispositionssysteme gesteuert wird. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 207 auf Bleicher (1999) verweisend. Die Operativen Prozesse können weiterhin unterteilt werden in die Operative Jahresplanung, Budgetierung, dispositive Planung und Steuerung, die Projektplanung sowie Operative Kontrolle (in Form von Controlling, interner und externer Revision Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 134 und 154ff.

⁷⁰⁷ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 208.

⁷⁰⁸ Vgl. dazu Nehm et al. (2011), S. 42f.; PricewaterhouseCoopers (2009), S. 9; Straube/Pfohl (2008), S. 81.

⁷⁰⁹ So dienen 16 Prozent der von Lohre/Herschlein (2010) identifizierten Maßnahmen des Umweltschutzes, der Förderung von Produktivität und Effizienz. Zu diesen Maßnahmen zählt auch die Tourenoptimierung zur Erhöhung der Auslastung/Reduktion von Leerfahrten) Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 35.

⁷¹⁰ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 208.

⁷¹¹ Im Bereich der Aufträge oder auch Einzelhandlungen erfolgt die Durchführung der Operativen Planung und Kontrolle unter Einsatz ihrer jeweils spezifischen Instrumente, Methoden und Prozesse. Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 207 auf Bleicher (1999) verweisend.

⁷¹² Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

⁷¹³ Vgl. Elbert/Borkowski (2010), S. 208. Die Berücksichtigung von Umweltschutz im Leistungs- und Kooperationsverhalten und insbesondere die Zusammenarbeit zur Steigerung des Umweltschutzes, geht auch aus Straube/Pfohl (2008) hervor. Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 77f.

Prozesse der Auftragsübermittlung und -bearbeitung umfasst.⁷¹⁴ Anhand dieser Teilbereiche wird in diesem Abschnitt die Berücksichtigung von Umweltschutz in der physischen Wertschöpfung bzw. Leistungserbringung von LDL analysiert.

Für **Transportprozesse** ist festzustellen, dass diese den wichtigsten Bereich von Umweltmaßnahmen in der physischen Leistungserbringung bilden, und somit der Bedeutung von Transporten als wichtigste Quelle von CO₂-Emissionen in der Logistik,⁷¹⁵ aber auch der zentralen Bedeutung von Transporten für die Mehrzahl der in dieser Arbeit betrachteten Umwelteinwirkungen der Logistik Rechnung tragen.⁷¹⁶ In mehreren Untersuchungen bilden Transportprozesse den Hauptfokus von Maßnahmen des Umweltschutzes.⁷¹⁷ Schwerpunkte bilden Änderungen der eingesetzten Technik und Energie (z. B. Anschaffung effizienterer Fahrzeuge, Einhaltung neuer Abgasnormen, alternative Treibstoffe)⁷¹⁸ sowie eine stärkere Nutzung umweltfreundlicherer Verkehrsträger (z. B. Verlagerung von Transporten, Nutzung intermodaler Transporte/kombinierter Verkehre).⁷¹⁹ Als drittes Handlungsfeld ist der zuvor dargestellte verstärkte Einsatz optimierter Touren- und Routenplanungen hervorzuheben.⁷²⁰

In Bezug auf **Umschlagsprozesse** ist festzustellen, dass entsprechende Maßnahmen in diesem Abschnitt bereits zitierten Veröffentlichungen keine explizite Erwähnung finden. Als möglicher Erklärungsansatz kommt in Betracht, dass Umschlagprozesse bzw. die dabei eingesetzten Fahrzeuge und Logistikanlagen, dem oben diskutierten Einsatz umweltfreundlicher Fahrzeuge oder den im Folgenden diskutierten Lagerungsprozessen und Logistikimmobilien zugerechnet werden. Letztlich kann jedoch keine Aussage über die Berücksichtigung von Umweltschutz in Umschlagsprozessen getroffen werden.

Im Bereich der **Lagerungsprozesse** ist die Umsetzung von Maßnahmen des Umweltschutzes deutlich erkennbar, wobei der Fokus der LDL insbesondere auf Immobilien, d. h. einer umweltfreundlichen Lagergestaltung und -betrieb liegt.⁷²¹ Zu diesen Maßnahmen zählen insbesondere Optimierung des Energieverbrauchs bestehender und neuer Gebäude (z. B. Gebäudedämmung), der Einsatz umweltfreundlicher Materialien bei Neubauten, energieeffiziente Leuchtmittel sowie die Nutzung von Tageslicht.⁷²²

Auch im Bereich der **Verpackung und Signierung** sind Maßnahmen der LDL im Umweltschutz erkennbar. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen die Reduktion des Verpackungsaufkommens,⁷²³ der Umgang mit Verpackungsabfällen (als wesentlicher Bestandteil des Abfallaufkommens von LDL)⁷²⁴ und eine entsprechende Trennung von Abfällen.⁷²⁵

⁷¹⁴ Vgl. Abschnitt 2.1.2.

⁷¹⁵ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 7.

⁷¹⁶ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

⁷¹⁷ Vgl. Evangelista et al. (2011), S. 7; Lieb/Lieb (2010), S. 526; Lohre/Herschlein (2010), S. 35.

⁷¹⁸ Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 35; Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁷¹⁹ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526; Lohre/Herschlein (2010), S. 36; PricewaterhouseCoopers (2009), S. 10; Straube/Pfohl (2008), S. 81.

⁷²⁰ Vgl. dazu Abschnitt 2.4.2.

⁷²¹ 55 Prozent der in PricewaterhouseCoopers (2009) untersuchten LDL geben Optimierungen ihrer Logistikimmobilien als verfolgte Maßnahmen zur Förderung des Klimaschutzes an. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 9f. Vgl. dazu auch Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁷²² Vgl. Nehm et al. (2011), S. 39f.; Lohre/Herschlein (2010), S. 36.

⁷²³ Vgl. Lieb/Lieb (2010), S. 526.

⁷²⁴ Vgl. Nehm et al. (2011), S. 44.

Hinsichtlich der Prozesse der **Auftragsübermittlung und -bearbeitung** liegen kaum empirische Untersuchungsergebnisse vor. Eine Ausnahme bilden Nehm et al. (2011), die feststellen, dass die Nutzung von Recyclingpapier gemeinsam mit der Digitalisierung von Prozessen einen „Standard“ im Bereich der Ressourcenschonung von Logistikdienstleistern bilden.⁷²⁶

Abschließend lässt sich hinsichtlich der Umsetzung von Umweltschutz in der physischen Leistungserbringung zusammenfassen, dass die dargestellten empirischen Ergebnisse deutlich die Umsetzung und Verfolgung von Maßnahmen zur Förderung des Umweltschutzes in Transport, Lagerung, Verpackung und Signierung sowie der Auftragsübermittlung und -bearbeitung bei LDL hervorgeht. Hinsichtlich der Verbreitung von Maßnahmen ist vergleichbar zur Berücksichtigung von Umweltschutz im Management von LDL darauf hinzuweisen, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Größe bzw. Umsatzstärke der LDL und des Umfangs von Maßnahmen des Umweltschutzes festzustellen ist.⁷²⁷ Folglich ist darauf hinzuweisen, dass Maßnahmen des Umweltschutzes in der physischen Leistungserbringung an Bedeutung gewinnen, aber dennoch nur ein geringer Anteil der Dienstleistungen von LDL selbst als umweltfreundlich eingeschätzt wird.⁷²⁸

2.4.4 Zusammenfassung

Es kann das Fazit gezogen werden, dass Umweltschutz für LDL an Bedeutung gewinnt, und dieser Bedeutungsgewinn auf die Einflussnahme externer Gruppen zurückzuführen ist. Als wichtigstes Motiv für Aktivitäten des Umweltschutzes konnte folglich der Versuch der Erfüllung der Anforderungen und Vorgaben verschiedener Anspruchsgruppen identifiziert werden. Bei der Mehrheit der LDL kann deshalb von einem reaktiven Umgang mit Anforderungen externer Gruppen gesprochen werden.⁷²⁹ Ferner konnte auch aufgezeigt werden, dass ein Teil der LDL darüber hinaus versucht, durch die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte den eigenen Umsatz zu steigern, um so von veränderten Anforderungen der Verlager zu profitieren. Ebenfalls konnte als weiteres Motiv für die Verfolgung des Umweltschutzes, vereinzelt der Wunsch der eigenen Verantwortung gerecht zu werden, bestimmt werden.

Hinsichtlich ihrer Einstellung zum Umweltschutz wurde aufgezeigt, dass Logistikdienstleister Umweltschutz mehrheitlich als Chance betrachten. Der Umsetzung des Umweltschutzes stehen jedoch verschiedene Hemmnisse gegenüber, zu denen insbesondere die Finanzierung von Maßnahmen des Umweltschutzes zählt.

Hinsichtlich der Verankerung des Umweltschutzes im Management von LDL wurde in den vorherigen Abschnitten deutlich gemacht, dass Umweltschutz insbesondere von umsatzstarken LDL in höheren Managementebenen (Vision, normatives und strategisches Manage-

⁷²⁵ Lohre/Herschlein (2010) zeigen, dass ca. 10 Prozent der identifizierten Maßnahmen des Umweltschutzes dem Umgang mit Abfällen und insbesondere der Trennung von Abfällen zugeordnet werden können. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 36.

⁷²⁶ Vgl. Nehm et al. (2011), S. 44f.

⁷²⁷ Nach PricewaterhouseCoopers (2009) sind Maßnahmen des Umweltschutzes unter großen LDL deutlich häufiger verbreitet als unter kleinen LDL. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 10.

⁷²⁸ Ca. 30 Prozent der Logistikdienstleister geben an, umweltfreundliche Logistikprodukte anzubieten, die im Durchschnitt 37 Prozent ihres Umsatzes ausmachen. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 12.

⁷²⁹ Diesbezüglich führt Jungmichel an: „Pro-aktiver Umgang mit dem Thema scheint nicht der Fall zu sein. Im Gegenteil, die Branche liegt eher hinter dem Notwendigen zurück, um angemessenen ökologische Aspekte und die damit verbundenen Stakeholderanforderungen aufzugreifen.“ Jungmichel (2010), S. 47.

ment) verankert worden ist. Daraus lässt sich schließen, dass sich umsatzstarke Logistikdienstleister langfristig auf eine steigende Bedeutung des Umweltschutzes ausrichten.

Für die physische Leistungserbringung von LDL wurde aufgezeigt, dass Umweltschutz in allen Kernbereich der physischen Leistungserbringung von LDL an Bedeutung gewinnt. Dabei liegt der Schwerpunkt der Initiativen auf Transportprozessen, was dessen zentralen Bedeutung hinsichtlich der von LDL ausgehenden Umwelteinwirkungen entspricht.

Bezüglich der Verankerung von Umweltschutz im Management und der physischen Leistungserbringung von LDL deuten die vorgestellten Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass Umweltschutz in beiden Bereichen bei umsatzstarken LDL deutlich weiterentwickelter ist als bei umsatzschwächeren. Dies scheint insbesondere auf die stärkere Finanzkraft als auch eine geringere Konfrontation mit entsprechenden Kundenanforderungen zurückzuführen zu sein.⁷³⁰ Abschließend ist festzustellen, dass sich Umweltschutz von LDL immer noch in einer anfänglichen Entwicklungsphase befindet⁷³¹ und noch keine branchenweite Durchdringung zu beobachten ist.⁷³²

2.5 Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen

Nach der Vorstellung der Grundlagen des Umweltschutzes in der Logistik, der Gruppen mit Einfluss auf Umweltschutz von LDL sowie des Umsetzungsstands von Umweltschutz von LDL, wird in diesem Abschnitt das oben entwickelte Systemmodell Logistikdienstleister⁷³³ um diese Ergebnisse erweitert. Das so erweiterte Systemmodell ist in Abbildung 6 dargestellt.

Das Zentrum des Systemmodells bildet das Logistikdienstleistersystem (Unternehmenssystem) und seine Teilsysteme Management und phys. Wertschöpfung. Als Ergänzung des Systemmodells Logistikdienstleister wurden der Umwelt von LDL die verschiedenen oben diskutierten Gruppen mit nachgewiesenem oder potentielltem Einfluss auf den Umweltschutz von LDL zugeordnet. Diese Verknüpfung von Anspruchsgruppenkonzept und Systemischem Ansatz, wird möglich, da „sich das Anspruchsgruppen-Konzept [...] im allgemeinen [sic] an die Betrachtungsweise der Systemtheorie und im speziellen [sic] an das darauf basierende St. Galler Management-Modell an[lehnt].“⁷³⁴

In Anlehnung an Hervani/Helms (2005) und Wu/Dunn (1995) wurden die Gruppen einem Gesellschaftssystem sowie einem Wirtschaftssystem, dem auch Logistikdienstleister(-systeme) angehören, zugeordnet.⁷³⁵ Sowohl das Gesellschaftssystem als auch das Wirt-

⁷³⁰ Vgl. Jungmichel (2010), S. 46f.

⁷³¹ „the development of environmental issues in the logistics industry is still in its infancy [...]“ Lin/Ho (2008), S. 18. „Es kristallisiert sich heraus, dass die Unternehmen noch nicht auf die wachsenden Anforderungen eingestellt sind. Es dominiert eine abwartende Haltung und punktuelles Engagement.“ Jungmichel (2010), S. 47.

⁷³² „Der Entwicklungsstand der „Grünen Logistik“ ist allerdings zwischen den Unternehmen stark unterschiedlich, eine branchenweite Durchdringung liegt noch nicht vor.“ Lohre/Herschlein (2010), S. 48.

⁷³³ Vgl. Abschnitt 2.1.2.

⁷³⁴ Vgl. Janisch (1993) auf Ulrich/Krieg (1972) verweisend. Das Anspruchsgruppenkonzept fokussiert insbesondere auf die institutionale/personenbezogene Betrachtungsweise von Unternehmenssystemen und ihren Beziehungen, gleichzeitig wird jedoch auch die dimensionale/funktionale Perspektive in Form nicht direkt beeinflussbarer Umwelteinflüsse bzw. Rahmenbedingungen mitberücksichtigt. Vgl. Borkowski/Elbert (2010), S. 20 auf Janisch (1993), S. 114f., S. 306f. und S. 355f. verweisend.

⁷³⁵ Vgl. Hervani/Helms (2005), S. 335; Wu/Dunn (1995), S. 23.

schaftssystem und das Logistikdienstleistersystem sind Teil eines ökologischen Systems, dem ebenso die natürliche Umwelt samt Ressourcen angehören.

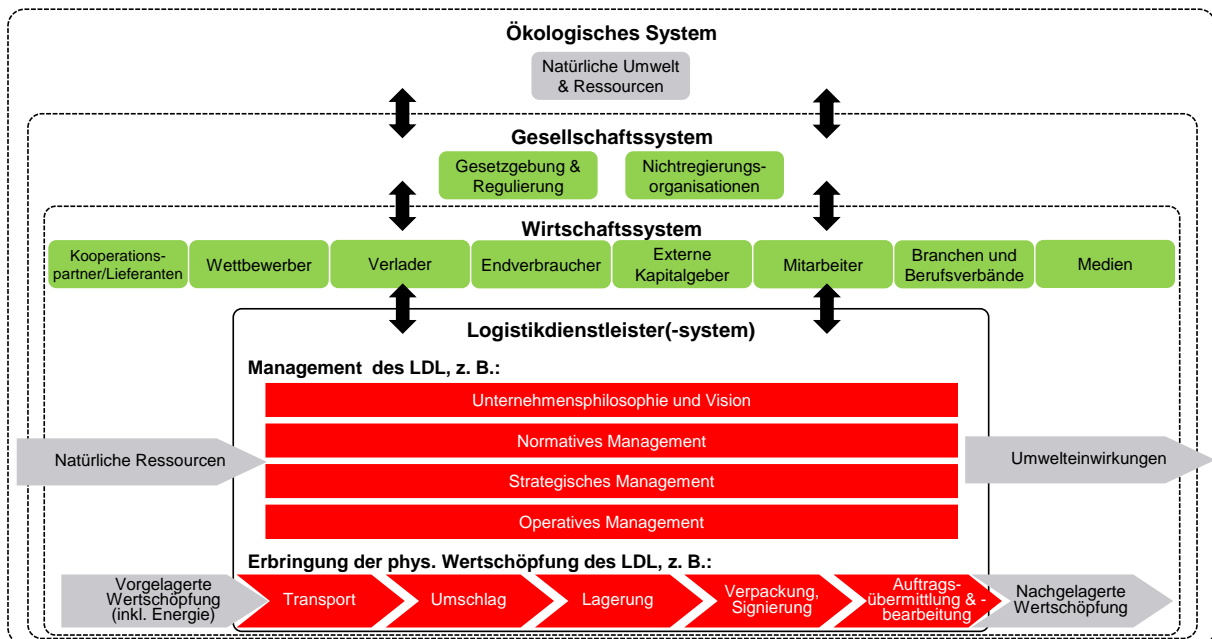


Abbildung 6: Systemmodell Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen⁷³⁶

Die Wechselwirkungen zwischen dem Logistikdienstleistersystem und den verschiedenen Umwelten und Elementen werden im Modell jeweils durch Doppelpfeile symbolisiert. Dabei gilt entsprechend der oben vorgestellten Charakteristika der Gruppen, dass LDL mit jeder Akteursgruppe in direkter Wechselwirkung stehen kann. Um die Wechselwirkungen zwischen LDL und der natürlichen Umwelt abzubilden, wurde die Umwelt des Logistikdienstleistersystems in Anlehnung an Hervani/Helms (2005) und Wu/Dunn (1995) um die eingesetzten natürlichen Ressourcen als auch die vom LDL verursachten Umwelteinwirkungen ergänzt.⁷³⁷

Nachdem mithilfe dieses Kapitels ein Überblick geschaffen wurde, welche Gruppen grundsätzlich einen Einfluss auf den Umweltschutz von LDL haben oder möglicherweise haben könnten, ist es für die Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich, noch detaillierter zu betrachten, wie genau die Gruppen auf den Umweltschutz von LDL wirken, und inwieweit im Neo-Institutionalismus beschriebene Mechanismen dabei von Bedeutung sind. Zur Beantwortung dieser Fragen erfolgt in Kapitel 3 eine Analyse der Elemente und Wechselbeziehungen des Systemmodells Umweltschutz von LDL und deren Perspektive des Neo-Institutionalismus.

⁷³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Borkowski/Elbert (2010), S. 32; Hervani/Helms (2005), S. 335; Vgl. Wu/Dunn (1995), S. 23.

⁷³⁷ Vgl. Hervani/Helms (2005), S. 335; Wu/Dunn (1995), S. 23.

3 Theoriegeleitete Analyse der Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

In diesem Kapitel wird zur Beantwortung der Forschungsfragen der Forschungsgegenstand des Umweltschutzes bei LDL mithilfe des Neo-Institutionalismus analysiert. Sofern dabei Zusammenhänge nicht eindeutig geklärt werden können, erfolgt die Bildung von Hypothesen für eine empirische Untersuchung. Dazu werden in den nächsten Abschnitten zunächst die Entwicklung und die zentralen Annahmen (Abschnitt 3.1) und Konzepte des Neo-Institutionalismus (3.2) vorgestellt und operationalisiert. Abschließend erfolgt die Analyse des Systemmodells Umweltschutz von Logistikdienstleistern mithilfe der vorgestellten zentralen Konzepte des Neo-Institutionalismus (Abschnitt 3.3).

3.1 Entwicklung und zentrale Annahmen des Neo-Institutionalismus

Bereits in der Einleitung dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass sich der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus die Wirkung der Umwelt auf Organisationen untersucht, und sich hinsichtlich der relevanten Einflussfaktoren auf das Handeln und die formale Struktur dieser deutlich von anderen Organisationstheorien der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie unterscheidet.⁷³⁸ Im Folgenden werden die Entwicklung des Neo-Institutionalismus und seine daraus resultierenden Besonderheiten näher vorgestellt.

Bis zu den frühen siebziger Jahren zählte das Paradigma des Situativen Ansatzes, nach dem die verwendete Technologie und die Aufgaben einer Organisation die zentralen Faktoren sind, nach denen ein Unternehmen die formale Struktur ausgestaltet, zu den dominierenden Annahmen über die Gestaltung von Organisationen.⁷³⁹ Demnach dient die formale Struktur insbesondere dazu, möglichst effizient die Aufgaben einer Organisation umzusetzen.⁷⁴⁰ Auch in der damaligen soziologischen Diskussion findet sich die Annahme eines engen Zusammenhangs zwischen den Aufgaben einer Organisation und den Elementen ihrer formalen Struktur. So wurde angenommen, dass die Elemente der formalen Struktur (z. B. „offices, departments, positions, and programs“) Vorlagen für die Aktivitäten von Organisationen bilden und diese dabei explizit vorgeben, zu welchem Zweck und in welcher Weise Aktivitäten erfolgen.⁷⁴¹ Ferner wurde erwartet, dass insbesondere „moderne“ bürokratische Organisationen, gekennzeichnet sind durch personenunabhängige Strukturelemente und sie verbindende Ziele, die die effektivste und rationalste Möglichkeit zur Koordination und Kontrolle der zunehmend in komplexen Netzwerken stattfindenden Aktivitäten der Organisatio-

⁷³⁸ Wie oben dargestellt, handelt es sich bei der formalen Struktur einer Organisation um alle formalen Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination, d.h. alle Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder. Vgl. Abschnitt 1.5.

⁷³⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 353. Vergleichbar dazu betont auch die Kontingenztheorie als Weiterentwicklung des Situativen Ansatzes den Einfluss der technischen, aufgabenbezogenen Anforderungen und Bedingungen der Umwelt und insbesondere das Wettbewerbsumfeld auf die Gestaltung der formalen Struktur von Organisationen. Vgl. Walgenbach/Oertel (2010), S. 73.

⁷⁴⁰ Vergleichbar dazu betrachten auch die Managementlehre, der Taylorismus sowie die Institutionenökonomie die formale Struktur von Organisationen als rein technisch-rationale Instrumente, die zur Erbringung bestimmter Unternehmensaufgaben eingesetzt werden. Vgl. Walgenbach (2006), S. 354.

⁷⁴¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 341f.

nen bilden.⁷⁴² Zusätzlich wurde angenommen, dass in ökonomischen Märkten (mit ihren Wettbewerbs und Effizienzerfordernissen⁷⁴³) diese Formen von Rationalität und Koordination honoriert werden würden.⁷⁴⁴ Dementsprechend gingen damals vorherrschende Theorien davon aus, dass Nutzung und der Fortbestand bestimmter Formen und Elemente den formalen Strukturen – insbesondere von ihrer Eignung zur effektiven Koordination und Steuerung – von Aktivitäten abhängt.⁷⁴⁵ Im Umkehrschluss ist davon auszugehen, dass in Organisationen eingesetzte Elemente der formalen Strukturen sehr effektiv sein müssen, was beispielsweise bedeuten würde, dass Unternehmen entsprechend ihrer Vorgaben funktionieren, Regeln und Anweisungen befolgt würden und Aktivitäten konform zu den Vorgaben der formalen Struktur erfolgen würden.⁷⁴⁶

Entgegen der dargestellten Annahmen und Erwartungen weisen Meyer/Rowan (1977) in ihrem für den Neo-Institutionalismus maßgeblichen Beitrag darauf hin, dass in Organisationen die Elemente formaler Strukturen oft nur lose miteinander und mit den Aktivitäten von Unternehmen verbunden sind. Oft würden Regeln gebrochen, Entscheidungen nicht implementiert werden oder bei Implementierung zu ungewisse Auswirkungen haben, dass die Effizienz von eingesetzten Technologien fraglich ist, und eingesetzte Bewertungs- und Kontrollsysteme kaum zu einer Koordination geeignet sind.⁷⁴⁷ Ferner konnten Meyer und Rowan gemeinsam mit anderen einen nach den obigen Annahmen zu erwartenden engen Zusammenhang zwischen marktlichen Bedingungen, eingesetzten Technologien und formalen Strukturen gar nicht oder nur in schwacher Ausprägung nachweisen.⁷⁴⁸ Statt die Anforderungen widerzuspiegeln, die aus den Aktivitäten der Organisation und ihrer komplexen internen und externen Beziehungen resultierten, entsprachen die formalen Strukturen insbesondere den Vorstellungen der Organisationsumwelt an eine rationale Gestaltung.⁷⁴⁹ Daraus folgerten die Institutionalistinnen, dass die formale Struktur von Organisationen auch und in zunehmendem Maße durch eine gesellschaftliche oder auch institutionelle Umwelt geprägt sind. Gemeint sind etwa externe Vorstellungen, Regeln und Annahmen zur Ausgestaltung.⁷⁵⁰ Auf diese Weise betonen die Neo-Institutionalistinnen insbesondere „[...] Facetten der Umwelt, die in anderen Organisationstheorien übersehen werden: die institutionalisierten Vorstellungssysteme, Regeln und Rollen – also solche Elemente, die unabhängig von Ressourcen-

⁷⁴² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342 auf Scott (1975) für eine Zusammenfassung verweisend. Diese Annahme beruht aus Webers Diskussionen der historischen Entwicklung von Bürokratien als Konsequenzen des Umgangs mit ökonomischen Märkten und zentralisierter Staaten abgeleitet. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342 auf Weber (1930), Weber (1946), Weber (1947) Bezug nehmend. Demnach führt die Ausweitung ökonomischer Märkte zu einer Vergrößerung zu managender relationaler Netzwerke, wie Größe und Technologie zu weiterer Komplexität bei den internen Beziehungen und eine Arbeitsteilung zu einer Steigerung der Anzahl unternehmensgrenzen-übergreifenden Problemen, die zu einem Bedarf an Koordination führt, wobei gleichzeitig formal koordinierte Arbeit Wettbewerbsvorteile aufweist, weshalb Organisationen dazu tendieren rationalisierte formale Strukturen zu entwickeln. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342 auf Blau (1970), Woodward (1965), Aiken/Hage (1968), Thompson (1967) und Freeman (1973) verweisend.

⁷⁴³ Vgl. Walgenbach (2006), S. 354.

⁷⁴⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342.

⁷⁴⁵ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342.

⁷⁴⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342.

⁷⁴⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 342f. auf Ergebnisse von March/Olsen (1976) und Weick (1976) verweisend.

⁷⁴⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 353.

⁷⁴⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 353.

⁷⁵⁰ Es wird beispielweise davon ausgegangen, dass gesellschaftliche Annahmen, Erwartungen und Vorstellungen existieren, die festlegen, wie Unternehmen, Schulen oder Krankenhäuser gestaltet sein sollten, welchen Nutzen sie stiften und welche Aufgaben ihnen zukommen. Vgl. Walgenbach (2006), S. 353f.

flüssen und technischen Erfordernissen auf die Gestaltung der formalen Organisation einwirken.“⁷⁵¹ Demnach erfolgt im Neo-Institutionalismus eine Abkehr von Wettbewerbs- oder Effizienzanforderungen als alleinige Erklärung für die formale Struktur und auch das Handeln von Organisationen, und erweitert diese um „andere gesellschaftliche Relevanzen“⁷⁵² und andere Erwartungen und Anforderungen aus deren Umwelt.⁷⁵³ Die Adoption von strukturellen Elementen erfolgt gemäß dem Neo-Institutionalismus oft unabhängig von ihren Wirkungen auf das Arbeitsergebnis und die Effizienz von Organisationen, was dazu führt, dass technische Erfordernisse der Produktion und Anforderungen an eine effiziente Abwicklung als erklärende Faktoren zurückgedrängt werden.⁷⁵⁴

3.2 Kernkonzepte des makro-institutionalistischen Ansatzes

Nach der Vorstellung der Grundzüge des Neo-Institutionalismus werden in diesem Abschnitt zentrale Konzepte des Neo-Institutionalismus bzw. die darin enthaltenen Elemente und Mechanismen vorgestellt. Dabei liegt der Fokus wie oben beschrieben auf dem makro-institutionalistischen Ansatz des Neo-Institutionalismus, wobei vereinzelt auch mikro-institutionalistische Perspektiven hinsichtlich der Herausbildung von Institutionen in Organisationen vorgestellt werden.⁷⁵⁵

Als Grundlage für die später durchzuführende theoriebasierte Analyse in dieser Arbeit, werden die in den folgenden Abschnitten herauszuarbeitenden Konzepte, Elemente und Wirkungszusammenhänge des Neo-Institutionalismus jeweils operationalisiert, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Betrachtung von Organisationen auf Einzelorganisationsebene gelegt wird.⁷⁵⁶ Dazu wird in Analogie zu der oben erfolgten, systemischen Darstellung von Logistikdienstleistern die Systemperspektive beibehalten.

3.2.1 Umwelt von Organisationen

Wie im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde, liegt der Fokus des Neo-Institutionalismus insbesondere auf dem Einfluss der Umwelt auf Organisationen und deren formale Strukturen und Handlungen.⁷⁵⁷ Weiterhin wird bereits im vorherigen Abschnitt deutlich, dass im Neo-Institutionalismus ursprünglich zwischen zwei Umwelten von Organisationen – einer technischen und einer institutionellen – unterschieden wurde.⁷⁵⁸ Beide sind für Organisationen von Bedeutung, da ihr Überleben von der Passfähigkeit zu den zwei Arten von Umwelten abhängt.⁷⁵⁹ Die Eigenschaften dieser können wie folgt zusammengefasst werden:

⁷⁵¹ Walgenbach (2006), S. 357f.

⁷⁵² Senge (2011), S. 171.

⁷⁵³ Vgl. Senge (2011), S. 171; Walgenbach (2006), S. 354 auf DiMaggio/Powell (1983) verweisend.

⁷⁵⁴ Es müssen „moderne“ Organisationen bestimmte Mittel wie EDV, ein strategisches Management oder Buchführung einsetzen, da sie bei Abweichungen davon als unmodern und nicht rational angesehen werden, unabhängig davon, ob die Wirkung dieser Elemente zu unmittelbaren Produktivitätsvorteilen für das Unternehmen geführt hätte. Vgl. Walgenbach (2006), S. 353-357.

⁷⁵⁵ Vgl. Abschnitt 1.4.

⁷⁵⁶ Mit Operationalisierung soll auch der von Senge geäußerten Kritik einer fehlenden Operationalisierung von Institutionen in der Forschung zum Neo-Institutionalismus entgegengetreten werden. Ferner soll Senges Anregung gefolgt werden, die im Neo-Institutionalismus diskutierten Wirkungszusammenhänge stärker auf Einzelorganisationsebene zu betrachten. Vgl. dazu Senge (2011).

⁷⁵⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977); DiMaggio/Powell (1983).

⁷⁵⁸ Vgl. Lederle (2008), S. 73.

⁷⁵⁹ Vgl. Meyer/Rowan (1977); S. 342f.

„(1) technische Umwelten, in denen Leistungen durch den Markt bewertet werden und Organisationen durch eine effiziente Koordination und Steuerung ihrer Arbeits- und Tauschprozesse einen Wettbewerbsvorteil erlangen, und

(2) institutionelle Umwelten, in denen Organisationen Konformität mit institutionalisierten Regeln zeigen müssen, um von ihrer Umwelt Legitimität zugesprochen zu bekommen und Unterstützung zu erhalten.“⁷⁶⁰

Die zwei Umwelten repräsentieren die in Abschnitt 3.1 aufgezeigten Perspektiven zu Umwelteinflüssen auf die formale Struktur und das Handeln von Organisationen, d. h. eine rein ökonomische (auf rationale Nutzenmaximierung ausgerichteten) Perspektive und eine gesellschaftsbetonte Perspektive.⁷⁶¹

Technische Umwelten

Der Begriff technische Umwelten adressiert insbesondere den eigentlichen Aufgabenbereich von Organisationen.⁷⁶² In ihrer reinsten Form entsprechen diese dem Marktmodell der Neoklassik.⁷⁶³ In technischen Umwelten tauschen Organisationen Produkte oder Dienstleistungen nach marktlichen Kriterien.⁷⁶⁴ Dabei konkurrieren Organisationen bzw. Unternehmen und stehen unter strenger Ergebniskontrolle.⁷⁶⁵ Ihr Output, in Form von Dienstleistungen und Produkten wird durch den Markt bewertet,⁷⁶⁶ wodurch sie gefordert sind, ebendiese an den (technisch-funktionalen) Anforderungen ihrer Kunden auszurichten,⁷⁶⁷ und dazu „ihre Energien auf die Steuerung und Koordination technischer Prozesse [auszu]richten“⁷⁶⁸. Dementsprechend benötigten Organisationen formale Strukturen und Aktivitäten, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben geeignet sind.⁷⁶⁹ Da die Bewerksstellung von Aufgaben in technischen Umwelten unter marktlichen Bedingungen erfolgt, sind Organisationen ferner gefordert, möglichst effizient vorzugehen.⁷⁷⁰ Als Folge der Einführung effizienter formaler Strukturen erwar-

⁷⁶⁰ Walgenbach/Oertel (2010), S. 74.

⁷⁶¹ Nach Schneiberg/Clemens (2006) bildet das Verständnis von Handlung im Neo-Institutionalismus einen Kontrast zu den Wirtschaftswissenschaften (und auch Politikwissenschaften), die in ihren Annahmen zum Handeln Modelle des strategischen Vorgehens oder der Nutzenmaximierung annehmen, und dabei lediglich anerkennen, dass „[...] formal laws, shared understandings, and sunk investments may constrain, channel, or lock-in that action [...]“. Schneiberg/Clemens (2006), S. 196.

⁷⁶² Vgl. Walgenbach (2006), S. 363.

⁷⁶³ Vgl. Lederle (2008), S. 73.

⁷⁶⁴ Vgl. Meyer (2004), S. 90; Lederle (2008), S. 73.

⁷⁶⁵ Lederle (2008), S. 74.

⁷⁶⁶ Vgl. Walgenbach (2006), S. 360.

⁷⁶⁷ Diesbezüglich sprechen Meyer/Rowan (1977) von Anforderungen an „work activities“. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 341.

⁷⁶⁸ Lederle (2008), S. 73.

⁷⁶⁹ Vgl. Meyer (2004), S. 90.

⁷⁷⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 354. Bezüglich der beschriebenen Wirkungszusammenhänge zwischen marktlichen Bedingungen und der Ausrichtung von Organisationen auf eine effiziente Steuerung verweisen die Institutionisten insbesondere auf das Bürokratiemodell von Weber (1968) nach dem der Wettbewerb zwischen kapitalistischen Unternehmen am Markt dazu geführt hat, dass Unternehmen zur Erhöhung der Effizienz ihrer Abwicklungsprozesse einer Bürokratisierung ihrer Organisationen hingeben. Dabei wird auf folgende Aussage von Weber verwiesen: „it is primarily the capitalist market economy which demands that the official business of administration be discharged precisely, unambiguously, continuously, and with as much speed as possible. Normally, the very large, modern capitalist enterprises are themselves unequalled models of strict bureaucratic organization.“ Lederle (2008), S. 147.

ten Meyer und Rowan, Wettbewerbsvorteile gegenüber weniger effizienten Wettbewerbern.⁷⁷¹

Hinsichtlich des Einflusses technischer Umwelten bzw. ihrer Akteure (im Folgenden rein-technische externe Akteure) auf Organisationen sind zwei Akteurseigenschaften von besonderer Bedeutung. Dabei handelt es sich zunächst um die beschriebenen Anforderungen (potentieller) Kunden an Produkte oder Dienstleistungen, die in dieser Arbeit als **technisch-funktionale Anforderungen** bezeichnet und wie folgt definiert werden:

Anforderungen an die Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen, durch deren Erfüllung (potentielle) Kunden einer Organisation eine individuelle Bedürfnisbefriedigung oder auch Nutzengenerierung anstreben.

Da Organisationen in technischen Umwelten – insbesondere im Wettbewerb und der davon möglicherweise abhängigen Zahlungsbereitschaften der Kunden – agieren, sind ferner **Anforderungen an die Effizienz** von Bedeutung, die in dieser Arbeit definiert werden als:

Anforderungen an eine Organisation, durch effizienten Einsatz von Ressourcen ihre Produkte oder Dienstleistungen am Markt dauerhaft in Höhe der Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden anbieten zu können.

Institutionelle Umwelten

Im Gegensatz zu technischen Umwelten, hängt in institutionellen der Erfolg bzw. das Überleben von Organisation nicht (nur) von der effizienten Koordination und Steuerung der Wertschöpfungsaktivitäten, sondern auch von anderen Bedingungen ab.⁷⁷² Als Beispiele für betroffene Organisationen verweisen Meyer/Rowan (1977) auf Schulen, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder Regierungseinheiten, die veränderliche, uneindeutige Technologien bzw. Vorgehensweisen nutzen, um schwer zu bewertende (nicht-technische) Outputs zu erzeugen,⁷⁷³ und demnach nicht oder nur bedingt unter marktlichen Bedingungen agieren.⁷⁷⁴ Die beschriebene Umwelt charakterisiert Meyer (2004) als einen nach Kriterien der sozialen Akzeptanz operierenden, symbolisch institutionellen Kontext.⁷⁷⁵ Eine solche institutionelle Umwelt stellt an Organisationen über die eigentliche Aufgabenerfüllung hinausgehende Bedingungen, die mit ihrer *eigentlichen* Zielerreichung nicht direkt in Verbindung stehen.⁷⁷⁶

Maßgeblich für den Einfluss der institutionellen Umwelt sind die in ihr enthaltenen Institutionen. Institutionen sind der „[...] zentrale Terminus der Nomenklatur des Neo-Institutionalismus [...]“⁷⁷⁷ und eines der wichtigsten Konzepte der Soziologie, weshalb Durkheim die Soziologie auch als „die Wissenschaft von den Institutionen, deren Entstehung

⁷⁷¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 352. Vgl. zu dieser Bedeutung einer effizienten Steuerung von Arbeits- und Tauschprozessen für Wettbewerbsvorteile auch Walgenbach (2006), S. 360 und Meyer (2004), S. 90.

⁷⁷² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 352.

⁷⁷³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 354.

⁷⁷⁴ Zum anderen verweisen Meyer und Rowan (1977) auch auf Organisationen im marktlichen Wettbewerb, die vor der Herausforderung stehen, sich an Turbulenzen der Umwelt anzupassen und den daraus resultierenden Unsicherheiten nicht allein durch Effizienz begegnen können. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 354.

⁷⁷⁵ Vgl. Meyer (2004), S. 90.

⁷⁷⁶ Vgl. Meyer (2004), S. 90.

⁷⁷⁷ Senge (2006), S. 35.

und Wirkungsart“⁷⁷⁸ bezeichnet.⁷⁷⁹ Im Gegensatz zum allgemeinen Sprachgebrauch werden Institutionen in der Soziologie nicht auf Personen oder Organisationen angewandt.⁷⁸⁰ Vielmehr handelt es sich um „Ideen über die Welt“⁷⁸¹. In stark vereinfachter Form lassen sich Institutionen als geteilte Vorstellungen der Mitglieder eines sozialen Systems⁷⁸² charakterisieren, die aufgrund gegenseitiger Einflussnahme zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems realisiert werden.⁷⁸³ Somit sind die Mitglieder sozialer Systeme wie Individuen oder Organisationen die Träger von Institutionen und führen auch zu deren Umsetzung. Solche Träger von Institutionen, als Teil der Umwelt von Organisationen bzw. LDL, werden in dieser Arbeit als institutionelle externe Akteure bezeichnet.

Wie dargestellt, werden die geteilten Vorstellungen aufgrund gegenseitiger Einflussnahme zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems realisiert. Beispielsweise überführen Regulierungsbehörden oder Berufs- und Branchenverbände ihre Vorstellungen in Verordnungen, Richtlinien und Gesetze, die von Organisationen beachtet werden müssen.⁷⁸⁴ Andererseits kann der Einfluss der institutionellen Umwelt auch in weniger deutlich wahrnehmbarer Form, d. h. institutionellen Vorgaben („prescriptions“⁷⁸⁵) erfolgen. Bei diesen handelt es sich beispielsweise um die öffentliche Meinung, die Ansichten bedeutender Akteure, durch das Bildungssystem legitimierte Wissen,⁷⁸⁶ bis hin zu „[...] generalized belief systems that define how specific types of organizations are to conduct themselves [...]“⁷⁸⁷, die an Organisationen vermittelt werden. Die zwei Arten der Einflussnahme institutioneller externer Akteure auf Organisationen werden in dieser Arbeit als **institutionelle Anforderungen und Vorgaben** bezeichnet und wie folgt definiert: Verhaltensweisen institutioneller externer Akteure, in deren Rahmen die Umsetzung geteilter Vorstellungen direkt eingefordert wird oder geteilte Vorstellungen vermittelt werden.

Die institutionellen Anforderungen und Vorgaben sind für Organisationen von besonderer Bedeutung, da sie festlegen, welche Eigenschaften sie aus Sicht ihrer Umwelt aufzuweisen haben.⁷⁸⁸ Ferner können Organisationen für die Einhaltung dieser belohnt werden, oder für Verstoß gegen die Anforderungen und Vorgaben bestraft werden,⁷⁸⁹ weshalb, ihr Erfolg und ihr Überleben von der Befolgung abhängen kann. Dadurch werden institutionelle Anforderungen und Vorgaben verbindlich und müssen umgesetzt werden.

⁷⁷⁸ Wolf (2005), S. 100.

⁷⁷⁹ Vgl. Abels (2009), S. 143.

⁷⁸⁰ Vgl. Vester (2009), S.105.

⁷⁸¹ Abels (2009), S. 140. Nach Durkheim „kann man, ohne den Sinn dieses Ausdrucks zu entstellen, alle Glaubensvorstellungen und durch die Gesellschaft festgesetzten Verhaltensweisen Institutionen nennen“ Abels (2009), S. 143 auf Durkheim (1895), S. 100 verweisend.

⁷⁸² Mit diesem Begriff werden in dieser Arbeit Systeme aus mehreren sich gegenseitig beeinflussender Organisationen oder Individuen bezeichnet.

⁷⁸³ Eine detaillierte Vorstellung der Eigenschaften von Institutionen erfolgt in den Abschnitten 3.2.2. und 3.2.3.

⁷⁸⁴ Vgl. Lederle (2008), S. 73; Walgenbach (2006), S. 358; Meyer/Rowan (1977), S. 343.

⁷⁸⁵ Meyer/Rowan (1977), S. 356.

⁷⁸⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 343

⁷⁸⁷ Lederle (2008), S. 73.

⁷⁸⁸ „The requirements of the institutional environment specify the organizational structures and activities that are publically or collectively viewed as appropriate, legitimate, or socially acceptable.“ Meyer (2004), S.90 nach Oliver (1997), S. 102.

⁷⁸⁹ Vgl. Lederle (2008), S. 73.

Beziehung zwischen technischen und institutionellen Umwelten

In den frühen Entwicklungsphasen des Neo-Institutionalismus existierten Ansätze, die davon ausgingen, dass Organisationen entweder von einer technischen oder einer institutionellen Umwelt betroffen sind. Diese Trennung hat jedoch an Bedeutung verloren,⁷⁹⁰ und wurde durch die Annahme eines gleichzeitigen Wirkens beider Umwelten ersetzt.⁷⁹¹ So sind Organisationen nach Meyer und Rowan (1977) in unterschiedlicher Stärke in relationale Austauschbeziehungen (technische Umwelten) und institutionelle Kontexte (Umwelten) eingebettet.⁷⁹² Entsprechend der Anforderungen der Umwelten, ist das Überleben einer Organisation entweder stärker von der Erreichung von Effizienz bei der Umsetzung technisch-funktionaler Anforderungen oder von der Konformität zu den Anforderungen und Vorgaben institutioneller Umwelten abhängig.⁷⁹³ Durch das häufig gleichzeitige Wirken beider Umwelten sind Organisationen gefordert, zum einen ihre Aktivitäten effizient zu steuern und auszuführen und zum anderen institutionell vorgegebene Mittel aufzunehmen und sich entsprechend institutioneller Anforderungen und Vorgaben darzustellen.⁷⁹⁴

Auch wenn im Neo-Institutionalismus zunächst eine Unabhängigkeit der zwei Arten von Umwelten voneinander und ihrer Auswirkungen auf Organisationen angenommen wurde, hat auch diese Annahme an Bedeutung verloren.⁷⁹⁵ Statt zwischen zwei unabhängigen Umwelten und ihren Wirkungen zu unterscheiden, werden nunmehr institutionelle Anforderungen und Vorgaben als die fundamentalen Einflüsse angesehen, denen auch die technischen Anforderungen unterliegen können.⁷⁹⁶ Dazu führen Meyer/Rowan (1977) an, dass die Kriterien des technischen Outputs (Produkte und Dienstleistungen) und Technologien einer Organisation sozial definiert sind,⁷⁹⁷ wobei dieser Einfluss institutioneller Umwelten so weit reichen kann, dass Organisationen Technologien aufgrund institutioneller Anforderungen statt aufgrund technisch-funktionaler Anforderungen einsetzen müssen.⁷⁹⁸

Die Durchdringung der technischen Umwelt durch Institutionen ist von hoher Bedeutung, da somit externe Anforderungen an Organisationen gleichzeitig eine technische als auch eine institutionelle Dimension einnehmen können, sodass ein resultierender Mitteleinsatz und Handlungen von Organisationen gleichzeitig aus technisch-funktionaler als auch institutioneller Perspektive als erforderlich angesehen werden kann.⁷⁹⁹ Auf diese Weise schließen sich ein nach technischen Kriterien rationales Verhalten und Reaktionen auf institutionelle Anforderungen und Vorgaben nicht mehr gegenseitig aus.⁸⁰⁰

⁷⁹⁰ Vgl. Meyer (2004), S. 90.

⁷⁹¹ Vgl. Lederle (2008), S. 74.

⁷⁹² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 353.

⁷⁹³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 353.

⁷⁹⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 362; Meyer/Rowan (1977), S. 353.

⁷⁹⁵ Vgl. Meyer (2004), S. 91.

⁷⁹⁶ Vgl. Walgenbach (2006), S. 363. Diesbezüglich weisen Schneiberg/Clemens (2006) darauf hin, dass Institutionen zunehmend technische Bereiche wie Rationalität, Problemlösungsverhalten oder andere grundlegende ökonomische Prozesse in Organisationen durchdringen. Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 207.

⁷⁹⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 354.

⁷⁹⁸ „Technologies become institutionalized in their own right, and organizations come to be required to conform to them in their actual work activity for institutional rather than technical reasons.“ Meyer et al. (1984), S. 61.

⁷⁹⁹ Vgl. Meyer (2004), S. 92.

⁸⁰⁰ Vgl. Meyer (2004), S. 92.

Organisationale Felder

Wie dargestellt, geht der Neo-Institutionalismus mittlerweile vom einem gleichzeitigen Wirken bzw. einem Verschmelzen beider Umwelten aus. Diese *eine* Organisationsumwelt in der der Prozess der Herausbildung gesellschaftlicher Vorstellungen sowie institutioneller Anforderungen und Vorgaben als interorganisationaler Prozess hauptsächlich abläuft, wird als organisationales Feld bezeichnet.⁸⁰¹ Darunter werden solche Organisationen verstanden „[...] that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“⁸⁰² Organisationale Felder bauen auf dem Konzept von Branchen auf und ergänzen deren Mitglieder um weitere Organisationen mit bedeutsamen Einfluss auf andere Organisationen.⁸⁰³ Eine bedeutsame Einflussnahme liegt beispielsweise dann vor, wenn Organisationen einen Einfluss auf die formale Struktur, das Verhalten und den Erfolg oder das Überleben anderer Organisationen nehmen.⁸⁰⁴ Als weitere kennzeichnende Eigenschaft zeichnen sich organisationale Felder immer auch durch das Vorhandensein einer gemeinsamen Kultur, geteilten Wissens, geteilter Werte und Normen, oder auch der Betroffenheit von bestimmten vorgegebenen Regeln aus.⁸⁰⁵

Es kann zusammengefasst werden, dass es sich bei organisationalen Feldern um Systeme regelmäßig interagierender und sich gegenseitig in bedeutsamer Weise beeinflussender Organisationen handelt, die gemeinsam innerhalb eines gemeinsamen Sinnsystems⁸⁰⁶ oder auch einer institutionellen Struktur operieren, worunter mehrere im System gültige Institutionen zu verstehen sind.⁸⁰⁷

Zusammenfassung

Den beschriebenen Umweltverständnissen folgend, kann die Umwelt einer Organisation drei Arten idealtypischer (externer) Akteure aufweisen; rein-technische externe Akteure, rein-institutionelle externe Akteure, und solche, die als Teil oder zusätzlich zu vorhandenen technisch-funktionalen Anforderungen auch institutionelle Anforderungen und Vorgaben an die Organisation richten. Sämtliche externen Akteure, die sich durch institutionelle Eigenschaften auszeichnen und mit der Organisation interagieren und auf diese Weise Einfluss nehmen, bilden die Mitglieder eines organisationalen Felds um die Organisation.

⁸⁰¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 367.

⁸⁰² DiMaggio/Powell (1983), S. 143.

⁸⁰³ Die Mitglieder eines Felds unterscheiden sich dabei von Nicht-Mitgliedern durch eine regelmäßige Interaktion und bedeutsame (fateful) gegenseitige Einflussnahme. Vgl. Scott (2008), S. 86.

⁸⁰⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 368. Solche Akteure mit bedeutendem Einfluss auf andere Organisationen werden im auch als „totality of relevant actors“ bezeichnet. DiMaggio/Powell (1983), S. 148. Zu solchen relevanten Akteuren zählen neben marktlichen Akteuren wie Austauschpartnern, Wettbewerbern, Quellen von Finanzierung auch nicht-marktliche Akteure wie Ämter, Behörden oder soziale Bewegungen. Vgl. Scott (2008), S. 86.

⁸⁰⁵ Vgl. Scott (2008), S. 86.

⁸⁰⁶ Vgl. Scott (2008), S. 86.

⁸⁰⁷ DiMaggio/Powell (1983) betonen, dass organisationale Felder nur bestehen, wenn solche Systeme institutionell definiert sind. Eine institutionelle Struktur bezeichnet dabei gesellschaftliche Strukturen nach Giddens. Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 147f. Nach Hoffman (2001) bilden letztlich sogar gesellschaftliche Vorstellungen selbst den Kern eines organisationalen Systems auf Organisationen, die diesbezüglich in Interaktion stehen; „But more than just collection of influential organizations, the field should be thought of as the center of common channels of dialogue and discussion. The field forms around a central issue whereby competing interests negotiate over issue interpretation (Hoffman, 1999).“ Hoffman (2001), S. 135.

Die beschriebenen Eigenschaften der Umwelten von Organisationen sind zusammenfassend in Abbildung 7 dargestellt.

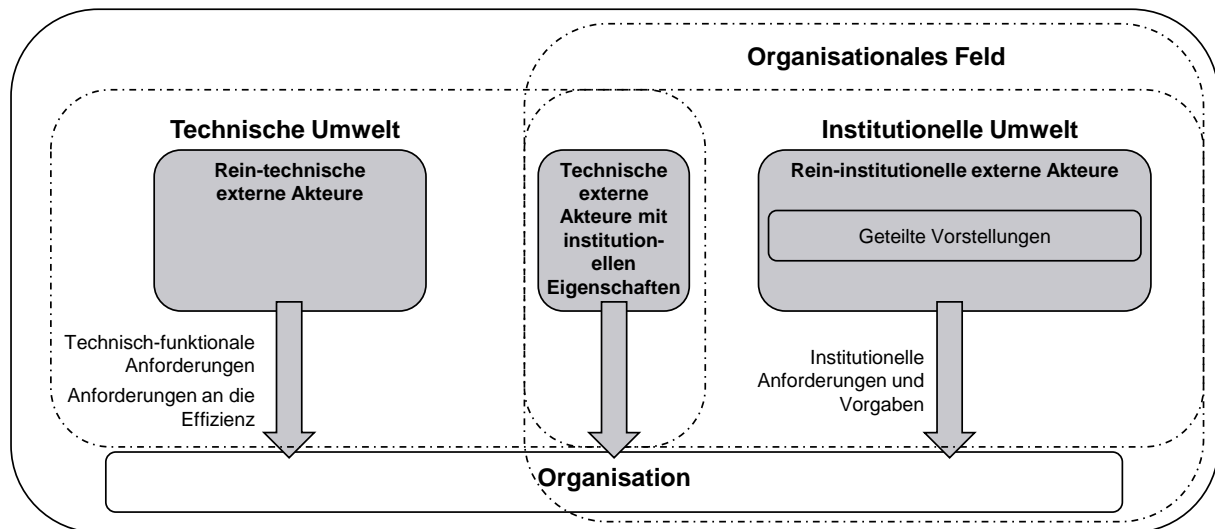


Abbildung 7: Elemente der Umwelten von Organisationen⁸⁰⁸

Auch wenn wie dargestellt im Neo-Institutionalismus die Annahme rein-technischer Umwelten aufgegeben wurde, wird in dieser Arbeit an der idealtypischen Annahme rein-technischer externer Akteure mit technisch-funktionalen Anforderungen festgehalten. Die damit einhergehende analytische Trennung in technische und institutionelle Eigenschaften von Akteuren wird in der Literatur für empirische Untersuchungen als sinnvoll angesehen, findet auch entsprechende Anwendung in neueren Veröffentlichungen des Neo-Institutionalismus.⁸⁰⁹

Abschließend kann ferner festgestellt werden, dass die beschriebenen Eigenschaften der Umwelten von Organisationen deutlich machen, dass sowohl rein-technische Akteure als auch institutionell geprägte externe Akteure über ihre Einflussnahme auf den Erfolg und das Überleben von Organisationen Anspruchsgruppen im Sinne des in dieser Arbeit verwendeten Anspruchsgruppenkonzepts bilden,⁸¹⁰ und der Neo-Institutionalismus eine besondere Perspektive auf die in der Anspruchsgruppentheorie diskutierten Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt einnimmt.⁸¹¹

3.2.2 Institutionen

Nachdem Institutionen im vorherigen Abschnitt in vereinfachter Form charakterisiert wurden, wird in diesem Abschnitt dargestellt, unter welchen Bedingungen es sich bei den oben beschriebenen Phänomenen um Institutionen handelt, welche grundlegenden Verständnisse von Institutionen im Neo-Institutionalismus existieren und wie verschiedene Ausprägungen von Institutionen mittels Anforderungen und Vorgaben auf Organisationen einwirken. Dazu wird in den nachfolgenden Abschnitten zunächst der Begriff Institution definiert und die

⁸⁰⁸ Eigene Darstellung.

⁸⁰⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 363f.; Lederle (2008), S. 75.

⁸¹⁰ Vgl. zum Anspruchsgruppenkonzept Abschnitt 2.3.1.

⁸¹¹ Diese Ähnlichkeit zwischen Anspruchsgruppentheorie und Neo-Institutionalismus wird auch von Liu et al. (2011) betont: „In practice, stakeholder theory and institutional theory are rather similar in grouping a company's external „others“, including the input and output environment of the company (suppliers and product consumers), its competitive environment (companies producing similar services or products) and its regulatory environment (DiMaggio and Powell, 1983; Delmas and Toffel, 2004).“ Liu et al. (2011), S. 3.

Kerneigenschaften dieser vorgestellt.⁸¹² Im Anschluss werden die wichtigsten Ausprägungen von Institutionen und ihre jeweilige Einflussnahme auf Organisationen vorgestellt.⁸¹³ Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung.⁸¹⁴

3.2.2.1 Kerneigenschaften von Institutionen

Oben wurde bereits dargestellt, dass es sich bei Institutionen um einen zentralen Begriff der Soziologie handelt, und Institutionen in stark vereinfachter Form charakterisiert werden können als **geteilte Vorstellungen** der Mitglieder eines sozialen Systems, die aufgrund gegenseitiger Anforderungen und Vorgaben zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems realisiert werden.⁸¹⁵ In der Soziologie existieren allerdings unterschiedliche Verwendungsweisen des Begriffs,⁸¹⁶ die nach Vester dazu führen, dass der Begriff nur in sehr abstrakter Form charakterisiert werden kann.⁸¹⁷ Auch in Literatur des Neo-Institutionalismus existieren verschiedenste Konzepte und Definitionen von Institutionen.⁸¹⁸ Eine umfangreiche Aufzählung der Eigenschaften unternimmt Scott (2001)⁸¹⁹, wobei hervorzuheben ist, dass es sich auch nach ihm bei Institutionen um dauerhafte soziale Strukturen im Sinne von Giddens, d. h. heißt um in sozialen Systemen längerfristig gültige Regeln, handelt.⁸²⁰ Nach Scott ist die Regulierung und Begrenzung des Handelns von Akteuren ein Kernmerkmal von Institutionen, das im Wesentlichen auch von allen Arten neo-institutionalistischer Theorien geteilt wird.⁸²¹ Dieses im neo-institutionalistischen Diskurs unstrittige Kernmerkmal von Institutionen, kausale handlungsregelnde Kräfte zu besitzen, wird von Senge auch als handlungsregelnde Kraft bezeichnet.⁸²² Auch nach Scott umfassen Institutionen alles, was „regelhafte Handlungen“ hervorbringt, sodass sich im Umkehrschluss regelhafte Handlungen entsprechend auf Institutionen zurückführen lassen⁸²³ und Institutionen deshalb über ihre Funktion der Handlungsgenerierung bestimmt werden können.⁸²⁴

Auch wenn es sich bei Institutionen um Regeln handelt, ist nicht jede Regel auch eine Institution. So handelt es sich bei Institutionen um soziale Regeln, das bedeutet in einem sozialen

⁸¹² Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

⁸¹³ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.

⁸¹⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.2.3.

⁸¹⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

⁸¹⁶ Vgl. für eine detaillierte Darstellung Abels (2009) und Vester (2009).

⁸¹⁷ „Institutionen ist gemeinsam, dass sie Sinn stiften, Orientierungsmöglichkeiten bieten und damit das Handeln des Individuums entlasten.“ Vester (2009), S. 106.

⁸¹⁸ Vgl. für eine Einführung Walgenbach/Meyer (2008), S. 55ff.

⁸¹⁹ „Institutions are social structures that have a high degree of resilience. Institutions are composed of cultured-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life. Institutions are transmitted by various types of carriers including symbolic systems, relational systems, routines and artifacts. Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized interpersonal relationships. Institutions by definition connote stability but are subject to change processes both incremental and discontinuous.“ Scott (2001), S. 48, Hervorhebungen im Original.

⁸²⁰ Vgl. auch Abschnitt 3.2.1.

⁸²¹ Vgl. Scott (2008), S. 51. Beispielsweise führen Meyer/Rowan (1977) an, dass Institutionen von betroffenen Akteuren verlangen, sich entlang vorgegebener Wege auszurichten. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 344. Eine Vorstellung der wichtigsten theoretischen Perspektiven zu Institutionen erfolgt in Abschnitt 3.2.2.2.

⁸²² Vgl. Senge (2006), S. 39f. auf Scott (2001), S.47ff. verweisend.

⁸²³ Vgl. Senge (2006), S. 39f. auf Scott (2001), S.47ff. verweisend.

⁸²⁴ Vgl. Senge (2006), S. 44. Letztlich untersteht alles, woraus sich dauerhaft Handlungen ableiten, dem Institutionenbegriff wie beispielsweise Gesellschaft, Staat, Organisationen, formale Aspekte von Organisationen, Werte, Rollen und Glaubenssysteme. Vgl. Senge (2006), S. 40. Ferner handelt es sich auch bei der Ehe, dem Handschlag, dem Vertrag, der Versicherung oder dem Unternehmen um Institutionen. Vgl. Walgenbach (2006), S. 355.

Es kann zusammengefasst werden, dass sich Institutionen durch drei Kerneigenschaften auszeichnen, bei denen es sich um ihre Zentralität bzw. Maßgeblichkeit für empirische Phänomene, ihre Verbindlichkeit für betroffene Akteure sowie eine Dauerhaftigkeit ihrer Existenz handelt.⁸²⁷ Diese drei Kerneigenschaften von Institutionen sind in Abgrenzung zu anderen Arten von Regeln in Abbildung 8 dargestellt, und werden in dieser Arbeit zur Identifikation von Institutionen Anwendung finden.




	Institutionen	
Sachlich		
	Maßgebliche Regeln	Regeln, die fast unwichtig sind
Sozial		
	Verbindliche Regeln	Regeln, die fast beliebig sind
Zeitlich		
	Dauerhafte Regeln	Regeln, die fast einmalig sind

Abbildung 8: Kerneigenschaften von Institutionen⁸²⁸

Die Eigenschaft der **Maßgeblichkeit** einer Institution liegt immer dann vor, wenn „eine Institution für einen Akteur in einer Situation relevant ist“⁸²⁹ bzw. wenn „Handlungen nur aufgrund der Regel auftreten.“⁸³⁰, sodass die Regel zu einer Veränderung seines Verhaltens führt⁸³¹. Es besteht daher ein kausaler Zusammenhang zu einem Phänomen. In dieser Arbeit wird immer dann die Maßgeblichkeit einer Regel angenommen, wenn eine Regel zu einem bestimmten empirischen Phänomen führt. Für das Vorliegen von Maßgeblichkeit ist es dabei unerheblich, ob sich die Akteure der Institutionen bewusst sind oder nicht.⁸³²

Eine weitere Kerneigenschaft ist die **Verbindlichkeit** der Befolgung von Institutionen. Nach Senge ist „Verbindlichkeit [...] immer dann gegeben, wenn ein Regelbruch unwahrscheinlich ist und im Falle des Auftretens eines Regelbruchs nicht zur Korrektur der Regel führt, sondern zur Korrektur des Fehlers.“⁸³³ Die Verbindlichkeit kann verschiedene Ursachen haben, zu denen beispielsweise die Überwachung und Sanktionierung der Regelbefolgung durch externe Akteure, das Gewissen eines betroffenen Akteurs aber auch die in einer Gesellschaft geteilte Annahme der Gültigkeit der Regel (Institutionalisierung) gehören.⁸³⁴

⁸³⁴ Vgl. Senge (2006), S. 44. Bezüglich der Verbindlichkeit von Institutionen ist darauf hinzuweisen, dass Institutionen das Handeln von Akteuren jedoch nicht determinieren oder stets zu identischen Handlungen führen, sondern „vielmehr [...] einen Möglichkeitsraum von typischen Handlungsmustern“ eröffnen. Senge (2006), S. 42.

Als dritte Kerneigenschaft zeichnen sich Institutionen durch eine relative **Dauerhaftigkeit** aus.⁸³⁵ Aus diesem Grund findet der Institutionenbegriff nur dann für eine Regel Verwendung, wenn „sie über einen längeren Zeitraum das Verhalten der Akteure maßgeblich regelt.“⁸³⁶ Institutionen können dabei über Generationen hinweg übertragen und zeigen sich dabei gegenüber Änderungen sehr resistent.⁸³⁷ Aufgrund der Dauerhaftigkeit von Institutionen führt ihr Wirken zu einer gewissen Ordnung und Stabilität in sozialen Systemen.⁸³⁸ Bezüglich der Dauerhaftigkeit von Institutionen ist jedoch anzumerken, dass Institutionen auch Veränderungsprozessen unterliegen können. Diese Veränderbarkeit geht auch aus Scotts oben dargestellter Aufzählung der Eigenschaften von Institutionen hervor. Nach Senge liegt Dauerhaftigkeit einer Regel dann vor, „wenn die Regel während des interessierenden Beobachtungszeitraums Gültigkeit besitzt.“⁸³⁹

3.2.2.2 Drei Säulen Modell von Scott

Oben wurde gezeigt, dass es sich bei Institutionen um soziale Regeln handelt, die die Handlungen von Akteuren beeinflussen.⁸⁴⁰ Im Neo-Institutionalismus bestehen unterschiedliche, sich zum Teil überschneidende Verständnisse von Institutionen und deren Wirkmechanismen. Aufgrund der konzeptionellen Unterschiede zwischen den einzelnen Verständnissen von Institutionen im Neo-Institutionalismus kann im neo-institutionalistischen Ansatz auch noch nicht von einer geschlossenen Theorie gesprochen werden.⁸⁴¹ So reicht das Spektrum der im Neo-Institutionalismus betrachteten Institutionen von unbewusst bis bewussten wirkenden Institutionen, von rechtlich durchgesetzten bis hin zu als selbstverständlich erachteten Institutionen.⁸⁴² Demzufolge können Institutionen ihre handlungsregelnden Kräfte über regulative, normative und/oder kulturell-kognitive Mechanismen entfalten,⁸⁴³ die die drei zentralen Verständnisse von Institutionen im Neo-Institutionalismus repräsentieren.⁸⁴⁴ Entsprechend der drei Wirkungsmechanismen hebt Scott regulative, normative und kulturell-kognitive Systeme als zentrale Bestandteile bzw. Säulen von Institutionen hervor.⁸⁴⁵

⁸³⁵ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 56f.

⁸³⁶ Senge (2006), S. 43 auf Scott (2001), S. 48 verweisend.

⁸³⁷ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 56. Auf diese Resistenz verweist auch Scott in der am Anfang dieses Abschnitts dargestellten Aufzählung von Eigenschaften von Institutionen.

⁸³⁸ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 56f. Abels führt diesbezüglich an, dass Institutionen zu gesellschaftlicher bzw. sozialer Ordnung führen. Vgl. Abels (2009), S. 139.

⁸³⁹ Senge (2006), S. 45.

⁸⁴⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.1 und Abschnitt 3.2.2.1.

⁸⁴¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 389.

⁸⁴² Vgl. Scott (2008), S. 50.

⁸⁴³ Vgl. Senge (2006) auf Scott (2001), S. 48ff. verweisend.

⁸⁴⁴ Die drei Betrachtungsweisen finden sich beispielsweise in Meyer/Rowan (1977): Institutionelle Regeln „may be simply taken for granted or may be supported by public opinion or the force of law“. Meyer/Rowan (1977), S. 341.

⁸⁴⁵ Vgl. Scott (2008), S. 51.

	Pillar		
	Regulative	Normative	Cultural Cognitive
Basis of compliance	Expedience	Social Obligation	Taken-for-grantedness Shared understanding
Basis of order	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive schema
Mechanisms	Coercive	Normative	Mimetic
Logic	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
Indicators	Rules Laws Sanctions	Certification Accreditation	Common beliefs Shared logics of action Isomorphism
Affect	Fear/Guilt/Innocence	Shame/Honor	Certainty/Confusion
Basis of legitimacy	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible Recognizable Culturally supported

Tabelle 22: Das Drei-Säulen-Modell von Scott⁸⁴⁶

Die drei Säulen von Institutionen und ihre Eigenschaften sind Tabelle 22 dargestellt. Bei der ersten Säule handelt es sich um regulative Systeme (z. B. Gesetze und Verordnungen), bei der zweiten Säule um normative Systeme, und bei der dritten Säule um kulturell-kognitive Systeme, das bedeutet Vorstellungssysteme, die die Wahrnehmung und Interpretation der Wirklichkeit in einem bestimmten sozialen Kontext prägen.⁸⁴⁷ Die Zeilen des Modells umfassen die grundsätzlichen Dimensionen von Institutionen, wobei Scott darauf hinweist, dass sich deren Bedeutung und zugrundeliegende Annahmen unter verschiedenen Theoretikern des Neo-Institutionalismus unterscheiden können.⁸⁴⁸

Bezüglich der Beziehungen zwischen den drei Säulen von Institutionen führt Scott (2001) an, dass die Säulen miteinander verbunden sein können, es aber nicht müssen und sogar Widersprüche zwischen ihnen existieren können.⁸⁴⁹ Ferner ist kaum davon auszugehen, dass alle Institutionen von allen Säulen getragen werden,⁸⁵⁰ weshalb zwischen den Elementen der Säulen und ihren Annahmen, Mechanismen und Indikatoren unterschieden werden sollte.⁸⁵¹

Da die drei von Scott beschriebenen Arten institutioneller Systeme von besonderer Bedeutung für ein tiefergehendes Verständnis der Eigenschaften und insbesondere der Wirkungsweisen von Institutionen sind, werden sie in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass Scotts Modell grundsätzlich eine Ebenengleichheit zwischen den drei Säulen von Institutionen unterstellt.⁸⁵² Diese Annahme wird von Senge kritisiert, da aus ihrer Sicht die kulturell-kognitiven Systeme bzw. kulturell-kognitiv wirkende Institutionen eine Art Oberkategorie bilden, der sich regulative und normative Sys-

⁸⁴⁶ Scott (2008), S. 51.

⁸⁴⁷ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 57ff.; Walgenbach (2006), S. 380.

⁸⁴⁸ Scott (2001), S. 51.

⁸⁴⁹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 61 auf Scott (2001) verweisend.

⁸⁵⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 379 auf Scott (2001), S. 51 verweisend. Scott führt diesbezüglich an, dass eine solche Verknüpfung aller Säulen von Institutionen zu überdeterminierten Systemen führen würde. Vgl. Scott (2008), S. 51.

⁸⁵¹ Vgl. Scott (2001), S. 51.

⁸⁵² Vgl. Senge (2006), S. 41.

teme unterordnen lassen.⁸⁵³ Demnach bilden kulturell-kognitiv wirkende Institutionen die Basis der Wirklichkeitswahrnehmung, da „alle Institutionen kognitiv verankert sind, seien es nun Regeln, Gesetze, Werte etc. [wodurch] regulative und normative Institutionen [...] damit Spezialfälle von kognitiven Institutionen“⁸⁵⁴ darstellen. Da diese Annahmen für diese Arbeit von hoher Relevanz sind, wird in den folgenden Abschnitten möglichen Überschneidungen zwischen der kulturell-kognitiven und der regulativen und-normativen Säule von Institutionen besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

3.2.2.2.1 Kulturell-kognitive Systeme

Die kulturell-kognitive Säule von Institutionen bildet eine Besonderheit des Neo-Institutionalismus, da sich die Neo-Institutionalisten durch die Betonung dieser Säule von anderen institutionalistischen Ansätzen wie den klassischen soziologischen Institutionentheorien oder auch den institutionenökonomischen Theorien unterscheiden.⁸⁵⁵ Nach Scott betont insbesondere Anthropologen wie Geerts und Douglas sowie Soziologen wie Berger, Goffmann, DiMaggio, Powell und Scott die Existenz kulturell-kognitiver Elemente von Institutionen.⁸⁵⁶ Spezifische Eigenschaften kulturell-kognitiv wirkender Institutionen bzw. kulturell-kognitiver Systeme sind in Tabelle 23 zusammengefasst.

Institutionen, die über kulturell-kognitive Mechanismen wirken	Wirk- und Durchsetzungsmechanismen	Grund für die Befolgung	Indikatoren
Geteilte Vorstellungen der sozialen Wirklichkeit (insbesondere typisierte Ziele, Zwecke und Mittel, Handlungsskripte), Glaubenssysteme, Bedeutungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiv <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung - Internalisierung • Mimetisch <ul style="list-style-type: none"> - Imitation von Modellen unter Unsicherheit/Uneindeutigkeit 	Orthodoxie (Festhalten an Selbstverständlichkeiten/Überzeugungen)	Geteilte Vorstellungen, geteilte Handlungslogik

Tabelle 23: Spezifische Eigenschaften kulturell-kognitiver Systeme⁸⁵⁷

Den theoretischen Bezugspunkt für die kulturell-kognitiven Systeme bildet die Wissenssoziologie, die insbesondere durch Berger und Luckmann geprägt wurde.⁸⁵⁸ Eine zentrale Annahme dieser lautet, „dass alle objektiven Bedingungen, unter denen der Mensch lebt, auch sein Denken beeinflussen. Zu diesen objektiven Bedingungen zählt auch das Wissen, dass in der Gesellschaft existiert.“⁸⁵⁹ Bei diesem gesellschaftlichen Wissen handelt es sich um Alltagswissen, das „jedermann“ besitzt.⁸⁶⁰ Es „bezeichnet dabei die Gesamtheit für eine

⁸⁵³ Vgl. Senge (2006), S. 41. Senge begründet diese Abstufung damit, dass es sich bei den von Scott beschriebenen kulturell-kognitiven Systemen um allgemeine Glaubensvorstellungen, Modelle und Skripte handelt, mit denen die Wirklichkeit und somit alle Phänomene der sozialen Welt wahrgenommen werden. Demzufolge müssten die kulturell-kognitiven Systeme bzw. kulturell-kognitiv wirkenden Institutionen auch einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Phänomenen wie Gesetze, Regeln, Werte und Normen haben, wohingegen Scott solche Phänomene als regulative und normative Systeme analytisch trennt. Vgl. Senge (2006), S. 41.

⁸⁵⁴ Senge (2006), S. 41, Hervorhebungen im Original.

⁸⁵⁵ Vgl. Scott (2008), S. 57; Walgenbach/Meyer (2008), S. 59 auf DiMaggio/Powell (1983), Zucker (1977) und Beckert (1999) verweisend.

⁸⁵⁶ Scott (2008), S. 56f.

⁸⁵⁷ Eigene Zusammenstellung auf Basis der in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen, Tabelle 22 und Senge (2006), S. 38.

⁸⁵⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 355.

⁸⁵⁹ Abels (2009), S. 136.

⁸⁶⁰ Vgl. Abels (2009), S. 136.

Gesellschaft relevanter Regeln des Benehmens, die moralischen Prinzipien, die Wertsysteme, Bräuche, Glauben und „institutionseigenen Verhaltensvorschriften mit Inhalt“⁸⁶¹. Es ist „Wissen über das richtige Verhalten in der Gesellschaft.“⁸⁶² Obwohl dieses Wissen eigentlich durch die Mitglieder der Gesellschaft geschaffen wird, wird es von diesen als „selbstverständlich und insofern objektiv wirklich“⁸⁶³ angesehen. Das als selbstverständlich angesehene Wissen beeinflusst die kognitiven Prozesse der Mitglieder einer Gesellschaft.

Kulturell-kognitive Institutionen bilden einen Teil des gesellschaftlichen Wissens, denn auch sie haben sich im sozialen Wissensbestand abgelagert.⁸⁶⁴ Entsprechend des dargestellten Einflusses gesellschaftlichen Wissens auf die kognitiven Prozesse der Mitglieder einer Gesellschaft beziehen sich kulturell-kognitive wirkende Institutionen „auf die Art und Weise, wie die empirische Wirklichkeit erfahren wird“⁸⁶⁵: „the shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made“⁸⁶⁶. Zu den kulturell-kognitiv wirkenden Institutionen gehören gemeinsame Vorstellungen über die „Beschaffenheit der Wirklichkeit“ in Form von geteilten Vorstellungen der sozialen Wirklichkeit, Glaubens- und Bedeutungssysteme.⁸⁶⁷

Obwohl kulturell-kognitive Institutionen von Menschen durch Interaktionen geschaffen werden, werden sie von den Mitgliedern einer Gesellschaft als Teil des gesellschaftlichen Wissens als externe und objektive Strukturen betrachtet und besitzen daher den Status eines sozialen Faktums.⁸⁶⁸ Als objektive Fakten beeinflussen sie die kognitiven Prozesse und das Handeln der Mitglieder der Gesellschaft: „In the cognitive paradigm, what a creature does is, in large part, a function of the creature's internal representation of its environment.“⁸⁶⁹ Aufgrund ihres die Wahrnehmung, das Denken und Handeln beeinflussenden Charakters bezeichnet Senge kulturell-kognitiv wirkende Institutionen auch als Skripte für Wahrnehmungen und Handlungen.⁸⁷⁰ Sie nutzt den Begriff des Skripts, weil „die durch [kulturell-]kognitive Institutionen geregelten Handlungen routinemäßig, selbstverständlich und quasiautomatisch ablaufen. Weil diese Skripte selbstverständlich im gesellschaftlichen Wissensvorrat verankert sind, bestimmen sie die Wahrnehmung der Wirklichkeit und haben über diesen Weg Einfluss auf das Handeln der Akteure – andere Wege der Wahrnehmung, des Denkens sind undenkbar“⁸⁷¹. Auch Walgenbach betont, dass kulturell-kognitiv wirkende Institutionen von den Akteuren beibehalten und befolgt werden, weil andere Handlungsweisen nicht in Betracht

⁸⁶¹ Berger/Luckmann (1969), S. 70.

⁸⁶² Abels (2009), S. 141.

⁸⁶³ Abels (2009), S. 141.

⁸⁶⁴ Walgenbach/Meyer (2008), S. 60.

⁸⁶⁵ Senge (2006), S. 39.

⁸⁶⁶ Scott (2008), S. 57.

⁸⁶⁷ Vgl. Senge (2006), S. 39 auf Scott (2001), S. 58 verweisend. Vgl. auch Tabelle 23.

⁸⁶⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 355. Ähnlich auch bei Senge (2006), S. 42. Demzufolge sich es letztlich die Akteure eines organisationalen Felds, die zur Herausbildung von Institutionen und ihren handlungsregelnden/-begrenzenden Wirkungen führen: „in the long run, organizational actors making rational decisions construct around themselves an environment that constraints their ability to change further in later years.“ DiMaggio/Powell (1983), S. 149. Diese Faktizität kann nach Abels auch im Sinne von Durkheim verstanden werden, der bezüglich solcher Vorstellungen von sozialen Tatsachen spricht, die objektiven Charakter haben. Vgl. Abels (2009), S. 168.

⁸⁶⁹ D'Andrage (1984), S. 88.

⁸⁷⁰ Vgl. Senge (2006), S. 39.

⁸⁷¹ Senge (2006), S. 39.

gezogen werden.⁸⁷² Aufgrund dieser Selbstverständlichkeit von kulturell-kognitiven Systemen besitzen diese für die Akteure eine hohe Verbindlichkeit.⁸⁷³

Hinsichtlich einer Operationalisierung kulturell-kognitiv wirkender Institutionen, wird in dieser Arbeit Senge gefolgt, entsprechende Vorstellungen als „selbstverständlich gegeben“⁸⁷⁴ bzw. „unhinterfragbar gegeben“⁸⁷⁵ zu charakterisieren.

Fokus des Neo-Institutionalismus

Vergleichbar zu den vorgestellten Annahmen der Wissenssoziologie nehmen die Vertreter der kulturell-kognitiven Säule im Neo-Institutionalismus an, dass die kognitiven Prozesse der Mitglieder einer Organisation durch den sie umgebenden kulturellen (gesellschaftlichen) Rahmen beeinflusst werden.⁸⁷⁶ In Bezug auf kulturell-kognitiv wirkende Institutionen und ihren Einfluss auf Organisationen werden von den Vertretern der kulturell-kognitiven Perspektive insbesondere geteilte Vorstellungen in Form von Typisierungen von Akteuren und (typisierten) Handlungsskripten betont.⁸⁷⁷ Bei Typisierungen handelt es sich um auf Erfahrungen von Akteuren basierende verallgemeinerte Vorstellungen und Erwartungen zu den Eigenschaften und insbesondere zum Verhalten bestimmter Typen von Akteuren.⁸⁷⁸ Beispiele für die durch Typisierungen erfassten Eigenschaften von Akteuren finden sich bei Ruef, der Typisierungen als institutionelle Regeln ansieht, „that specify what types of actors are allowed to exist, what structural features they exhibit, what procedures they can follow, and what meanings are associated with these actions“⁸⁷⁹. Entsprechend ihrer vorgestellten Eigenschaften werden Typisierungen von Akteuren in dieser Arbeit definiert als: Geteilte Vorstellungen der Mitglieder eines sozialen Systems zu den Eigenschaften, durch die sich bestimmte Typen von Akteuren auszeichnen.

Der Fokus des Neo-Institutionalismus bezüglich solcher geteilten Vorstellungen (Typisierungen) liegt insbesondere auf Vorstellungen zu den Zielen und Zwecken, Mitteln und Handlungen von Organisationen. Bei den geteilten Vorstellungen zu den Zielen und Zwecken bestimmter Organisationstypen handelt es sich um Annahmen zu den Zielen und Zwecken, denen bestimmte Typen von Organisationen dienen.⁸⁸⁰ Dabei kann es sich beispielsweise um Vorstellungen über den Nutzen und Aufgaben von Unternehmen, Schulen oder Krankenhäuser handeln.⁸⁸¹ Derartige Vorstellungen können auch die Produkte und Dienstleistungen von Organisationen umfassen.⁸⁸² Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden geteilte Vorstellungen zu Zielen und Zwecken bestimmter Organisationstypen (Typisierte Ziele und Zwecke) definiert als: Geteilte Vorstellungen mehrerer Mitglieder eines sozialen Systems über die Ziele und Zwecke, denen bestimmte Typen von Organisationen dienen.

⁸⁷² Walgenbach/Meyer (2008), S. 60.

⁸⁷³ Vgl. Senge (2006), S. 44.

⁸⁷⁴ Senge (2011), S. 166.

⁸⁷⁵ Senge (2011), S. 166.

⁸⁷⁶ Vgl. Walgenbach (2006), S. 380f.

⁸⁷⁷ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 60; Scott (2001), S. 57. Scott weist diesbezüglich auf „templates for particular types of actors and scripts for action“ hin. Scott (2001), S. 57.

⁸⁷⁸ Vgl. Abels (2009), S. 166f. und Schiller-Merkens (2008), S. 37.

⁸⁷⁹ Ruef/Scott (1998), S. 879.

⁸⁸⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 356.

⁸⁸¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 354.

⁸⁸² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 340.

Neben Vorstellungen zu den Zielen und Zwecken von Organisationen existieren aus Sicht institutioneller Akteure auch rationale Vorstellungen und Erwartungen zu angemessenen Mitteln und Handlungen, die in Organisationen zur Erreichung der Vorstellungen zu Zielen und Zwecken führen.⁸⁸³ Zu solchen Mitteln und Handlungen zählen zum einen die Elemente der formalen Struktur von Organisationen (z. B. Programme, Richtlinien, Abteilungen und Stellen) und zum anderen auch eingesetzte Techniken, Managementkonzepte und Methoden.⁸⁸⁴ Beispielsweise können „gesellschaftlich geteilte Vorstellungen existieren, dass ein bestimmtes Element – sei es EDV, sei es Buchführung oder Investitionsrechnung – zu bestimmten Organisationen gehört.“⁸⁸⁵ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird für solche Element von Organisationen der Begriff typisiertes Mittel Verwendung finden und in Anlehnung an die oben eingeführte Definition von geteilten Vorstellungen zu typisierten Zielen und Zwecken wie folgt definiert: Geteilte Vorstellungen mehrerer Mitglieder eines sozialen Systems zu Mitteln, die bestimmte Typen von Organisationen auszeichnen.

Vorstellungen zu den Handlungen bestimmter Typen von Akteuren bzw. Organisationen, werden auch als Handlungsskripte bezeichnet: „In bestimmten sozialen Situationen [wird] [...] von bestimmten Typen von Akteuren erwartet, dass sie definierte Handlungsskripte ausleben – denken Sie etwa an einen Arzt in seiner Sprechstunde, den Beamten, bei dem Sie Ihren Reisepass verlängern.“⁸⁸⁶ In weiterer Verwendung in dieser Arbeit werden solche Typisierungen zu den Handlungen bestimmter Organisationstypen als Handlungsskripte (oder auch typisierte Handlungen) bezeichnet und wie folgt definiert: Geteilte Vorstellungen mehrerer Mitglieder eines sozialen Systems zu Handlungen, die bestimmte Typen von Organisationen auszeichnen.

Prozesse der Herausbildung und Weitergabe kulturell-kognitiv wirkender Institutionen

Von besonderer Relevanz für die Entstehung kulturell-kognitiv wirkender Institutionen ist die Überführung von individuellen Vorstellungen, Wissen etc. in selbstverständliches und handlungsleitendes Wissen. Dieser Prozess wird als Institutionalisierung bezeichnet: „Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action.“⁸⁸⁷ Nach Berger/Luckmann (1969) findet Institutionalisierung immer dann statt, wenn „habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution.“⁸⁸⁸ Daraus geht hervor, dass der Institutionalisierung Prozesse der Habitualisierung als auch der Typisierung vorausgehen. Ferner umfasst Institutionalisierung weitere Prozesse, die in Summe in Abbildung 9 dargestellt sind.

⁸⁸³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 343; Walgenbach (2006), S. 358.

⁸⁸⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 354ff. und S. 364.; Meyer/Rowan (1977), S. 340.

⁸⁸⁵ Walgenbach (2006), S. 355f. Die benannten Elemente werden im Neo-Institutionalismus teilweise direkt mit dem Begriff Institution bezeichnet. Beispielsweise nutzen die InstitutionalistInnen der Organisationswissenschaft den Begriff Institution für Managementpraktiken oder Elemente der formalen Struktur von Organisationen, die eine branchenweite, nationale oder internationale Verbreitung aufweisen. Vgl. Walgenbach (2006), S. 355.

⁸⁸⁶ Walgenbach/Meyer (2008), S. 55.

⁸⁸⁷ Meyer/Rowan (1977), S. 341.

⁸⁸⁸ Berger/Luckmann (1969), S. 58.

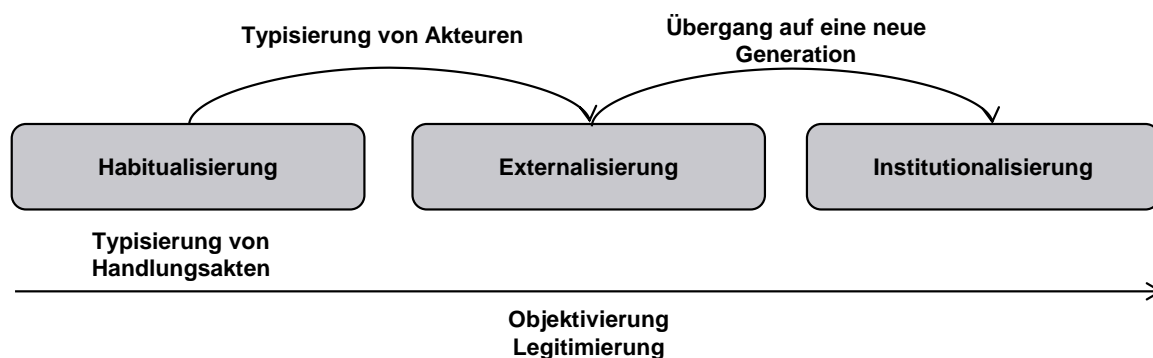


Abbildung 9: Prozess der Entwicklung kulturell-kognitiver Institutionen⁸⁸⁹

Der in Abbildung 9 dargestellte Prozess der Habitualisierung beschreibt, dass die häufige Wiederholung einer Handlung durch einen Akteur bei diesem zur Entstehung eines Handlungsmodells führt, das zukünftig auch in ähnlichen Situationen Anwendung findet.⁸⁹⁰ Wiederholt der Akteur das im Handlungsmodell hinterlegte Verhalten mehrfach und ist damit auch mehrfach erfolgreich, wird das Verhalten von ihm als typisches Verhalten verallgemeinert und als ein wirksames Muster verinnerlicht.⁸⁹¹ Dieser Vorgang, bei dem „[...] subjektive Erfahrungen im Wiederholungsfall zu typischen Erfahrungen verallgemeinert werden und zu entsprechenden typischen Erwartungen führen[...]“⁸⁹² wird als Prozess der Typisierung bezeichnet. Es handelt sich dabei zunächst um eine Typisierung von Handlungssakten, bei der die Akteure wiederkehrende Typen ihrer eigenen Handlungen als auch deren jeweilige Gründe abspeichern.⁸⁹³ Eine reziproke Typisierung liegt vor, wenn Akteure nicht nur auf sich selbst bezogene Typisierungen bilden, sondern jeweils Typisierungen für andere zu ihnen in Beziehung stehende Akteure und deren Handlungen entwickeln. Haben Akteure auf diese Weise wechselseitig für die mit ihnen in Beziehungen stehenden Akteure Typisierungen entwickelt, so bilden sie „füreinander typische Repräsentanten typischer Handlungen“.⁸⁹⁴ Die in solchen Typisierungen gespeicherten Handlungsmuster werden dabei im Laufe der Zeit nicht mehr nur individuellen Interaktionspartnern, sondern deren übernommenen Rollen⁸⁹⁵ zugeordnet, was auch als Prozess der Typisierung von Akteuren bezeichnet wird.⁸⁹⁶ Mit der Typisierung von Akteuren geht die Phase der Externalisierung einher, in der die Akteure zunehmend ihre auf bestimmte Personen bezogenen Verhaltenserwartungen in generalisierte Verhaltenserwartungen für entsprechende Akteurstypen überführen.⁸⁹⁷

Parallel zu den beschriebenen Prozessen erfolgt eine zunehmende Objektivierung des gemeinsamen Wissens. Objektivierung bezeichnet den Umstand, dass eine Bestätigung der typisierten Erwartungen eines Akteurs durch das Verhalten anderer Akteure dazu führt, dass

⁸⁸⁹ Mit geringfügigen Änderungen entnommen aus Schiller-Merkens (2008), S. 39.

⁸⁹⁰ Vgl. Abels (2009), S. 166.

⁸⁹¹ Vgl. Abels (2009), S. 166.

⁸⁹² Abels (2009), S. 137f.

⁸⁹³ Vgl. Schiller-Merkens (2008), S. 37.

⁸⁹⁴ Abels (2009), S. 167, Hervorhebungen im Original.

⁸⁹⁵ Wenn sich in einer Gesellschaft solche geteilten Vorstellungen entwickeln, dass bestimmte Handlungen zu bestimmten Akteuren gehören, kann auch von der Herausbildung von Rollen gesprochen werden. Vgl. Scott (2001), S. 57.

⁸⁹⁶ Schiller-Merkens (2008), S. 37.

⁸⁹⁷ Schiller-Merkens (2008), S. 37.

die typisierten Erwartungen als allgemein gültig und nicht mehr als nur auf persönlichen Vorstellungen basierend empfunden werden.⁸⁹⁸ Objektives Wissen entsteht also im Zuge der gegenseitigen Bestätigung von Erfahrungen und Erwartungen: „Wo diese beiden Typisierungen [...] mit ähnlichen Typisierungen anderer Subjekte vermittelt werden, entsteht ein gemeinsames Wissen, das objektiv gilt.“⁸⁹⁹

Solange jedoch die typisierten Handlungsmuster nur durch Akteure ausgeführt werden, die an deren Bildung selbst beteiligt waren, bleibt ihr objektiver Charakter noch fragil, da diese jederzeit von ihre habitualisierten Handlungen abweichen können.⁹⁰⁰ Daher „beginnt [Institutionalisierung] damit, dass eine neue Generation von Akteuren im Sinne der typisierten Handlungsrouniten und Praktiken agiert.“⁹⁰¹ Für diese neue Generation, die neben „jüngeren“ Akteuren auch andere soziale Systeme oder Akteure umfassen können, haben die typisierten Muster „den Charakter historischer und objektiver Wirklichkeit“⁹⁰². Wichtig ist daher für die Institutionalisierung geteilten Vorstellungen etc., dass diese an andere – nicht an ihrer Bildung beteiligte Akteure – übertragen werden, bzw. dass diese ein solches Wissen erlernen und internalisieren. Dieses Erlernen erfolgt im Zuge der „Vermittlung verbindlichen Wissens über die Sozialisation“⁹⁰³. In der hier verwendeten Form ist Sozialisation definiert als Prozess „[...] der Vermittlung von und der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten, Normen und Handlungsmustern, in dessen Verlauf das Gesellschaftsmitglied zu einem potentiell handlungsfähigen menschlichen Subjekt wird.“⁹⁰⁴ Im Zuge der Sozialisation werden auch die Annahmen zur Legitimität dieser Vorstellungen etc. und deren Eigenschaft „als objektive Wahrheit gelernt und damit als subjektive Wirklichkeit internalisiert.“⁹⁰⁵

Somit ist es für die Herausbildung von kulturell-kognitiv wirkenden Institutionen wichtig, dass Vorstellungen etc. an neue andere Akteure vermittelt werden. Dies kann über explizite Kommunikation aber auch durch anderes wahrnehmbares Verhalten wie dem „Vorleben“ von Typisierungen erfolgen. Dementsprechend kann die Vermittlung der in dieser Arbeit im Fokus stehenden typisierten Ziele, Zwecke, Mitteln sowie Handlungen (bzw. Handlungsskripten) definiert werden als: Näherbringen von typisierten Zielen, Zwecken, Mitteln sowie Handlungen durch Kommunikation oder anderer Formen wahrnehmbaren Verhaltens. Aus der Vermittlung von kulturell-kognitiver Institutionen resultiert letztlich die oben gezeigte Eigenschaft von Institutionen, Vorgaben an Organisationen zu machen.

Sind Institutionen und entsprechendes Verhalten erlernt und werden ausgeübt, kommt es zu einer fortwährenden Betätigung des gemeinsamen Wissens in alltäglichen Interaktionen.⁹⁰⁶

⁸⁹⁸ Vgl. Abels (2009), S. 137f.

⁸⁹⁹ Abels (2009), S. 138, Hervorhebungen im Original.

⁹⁰⁰ Vgl. Schiller-Merkens (2008), S. 38.

⁹⁰¹ Schiller-Merkens (2008), S. 38.

⁹⁰² Berger/Luckmann (1969), S. 63.

⁹⁰³ Abels (2009), S. 139.

⁹⁰⁴ Mühlbauer/Münnich (1980), S. 23. Für eine Übersicht über weitere Verwendungen des Sozialisationsbegriffs siehe ebenfalls Mühlbauer/Münnich (1980), S. 23.

⁹⁰⁵ Berger/Luckmann (1969), S. 71. Eine solche Legitimierung ist eine Voraussetzung für die Institutionalisierung von neuen Generationen mit sozialen Handlungsmustern: „[O]bjectification itself is insufficient: there must be some diffusion and legitimation of the objectified item within a set of relevant actors – a society or an organizational field – in order for the item to be institutionalized.“ Jennings/Greenwood (2003), S. 196.

⁹⁰⁶ Vgl. Abels (2009), S. 139.

Die Bestätigung beruht daher auf der Vermittlung von Typisierungen durch Kommunikation und sonstiges wahrnehmbares Verhalten. Letztlich führt die Institutionalisierung von gesellschaftlichem Wissen dazu, dass alle Mitglieder einer Gesellschaft entsprechend des verbreiteten Wissens bzw. der darin enthalten Vorstellungen zur Wirklichkeit handeln und entsprechende Strukturen, Zwänge, Verpflichtungen und Gegebenheiten etc. produzieren und reproduzieren, wodurch das gesellschaftliche Wissen ständig bestätigt wird und sein Status einer objektiven Selbstverständlichkeit aufrechterhalten wird.⁹⁰⁷ Dementsprechend wird „in unserem Denken und Handeln [...] Wirklichkeit immer wieder von uns hergestellt.“⁹⁰⁸ Auf diese Weise sichern Institutionen ihren dauerhaften Bestand und führen so zu einer dauerhaften Ordnung in sozialen Systemen.

Zusammenfassung

Es kann zusammengefasst werden, dass es sich bei kulturell-kognitiven Institutionen um geteiltes Wissen bzw. Vorstellungen in einem sozialen System handelt, die ausdrücken, *wie die Dinge sind*. Diese Vorstellungen werden von den Mitgliedern des Systems als objektiv und selbstverständlich angesehen, und regulieren dadurch deren kognitive Prozesse und Handlungen. Aufgrund ihres die Kognition und Handlungen regelnden Charakters werden kulturell-kognitive Institutionen fortwährend in den Handlungen der Akteure reproduziert, was zu einer fortwährenden Vermittlung und Bestätigung solcher Institutionen führt und diese so längerfristig erhält.

3.2.2.2.2 Normative Systeme

Ein weiteres vorherrschendes Verständnis von Institutionen wird durch die normative Säule bzw. das normative Systeme repräsentiert.⁹⁰⁹ Normative Systeme – in Form von Werten und Normen einer Gesellschaft – standen bereits bei frühen Soziologen wie Durkheim, Parsons und Selznick im Fokus.⁹¹⁰ Die normative Säule betont insbesondere die vorschreibenden, bewertenden und verpflichtenden Eigenschaften von Institutionen.⁹¹¹ Spezifische Eigenschaften, die normativ wirkende Institutionen über die Kerneigenschaften von Institutionen hinaus aufweisen, sind in Tabelle 24 dargestellt.

Wie in Tabelle 24 dargestellt, handelt es sich bei normativ wirkenden Institutionen um Werte und Normen einer Gesellschaft. Werte und Normen bilden aus Sicht von Soziologen einen Teil der feststehenden Vorstellungen, Überzeugungen und Regelungen einer jeden Gesellschaft, die von Durkheim in Summe als Kollektivbewusstsein bzw. aufgrund ihres langfristigen Bestands als Institutionen bezeichnet werden.⁹¹²

⁹⁰⁷ Vgl. Abels (2009), S. 137.

⁹⁰⁸ Abels (2009), S. 139.

⁹⁰⁹ Vgl. Scott (2008), S. 54.

⁹¹⁰ Vgl. Scott (2008), S. 55.

⁹¹¹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 58; Scott (2008), S. 54.

⁹¹² Vgl. Abels (2009), S. 109, S.128 und S. 141.

Institutionen, die über normative Mechanismen wirken	Wirk- und Durchsetzungsmechanismen	Grund für die Befolgung	Indikatoren
Werte, Normen	<ul style="list-style-type: none"> • Externer normativer Druck <ul style="list-style-type: none"> - Einfordern von Werten und Normen - Überprüfung - Informelle Sanktionen • Innerliche Verpflichtung <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung von Werten und Normen - Internalisierung und Berücksichtigung durch Betroffene 	Soziale Verpflichtung	Zertifizierung, Akkreditierung, informelle Sanktionen

Tabelle 24: Spezifische Eigenschaften normativer Systeme⁹¹³

Nach Scott handelt es sich bei **Werten** um „conceptions of the preferred or the desirable“⁹¹⁴. Die daraus hervorgehende Eigenschaft etwas Erstrebens- oder Wünschenswertes betont auch Walgenbach, der Werte als „Konzeptionen des Wünschenswertes“⁹¹⁵ bezeichnet. Wie oben bereits gezeigt wurde, handelt es sich bei Werten um „eine Form kollektiver Vorstellungen“⁹¹⁶. Dementsprechend können Werte als geteilte Vorstellungen der Mitglieder eines sozialen Systems zu erstrebenswerten Zuständen definiert werden.⁹¹⁷ Werte bilden in einer Gesellschaft einen allgemeinen Orientierungsrahmen für das Denken und mögliche Handeln ihrer Mitglieder.⁹¹⁸ In dieser Orientierungsfunktion definieren sie die allgemeine Ausrichtung von Handlungen, ohne sich aber auf bestimmte Ziele, Strukturen oder Situationen zu beziehen.⁹¹⁹ Entsprechend des dargestellten allgemeinen Charakters von Werten geben diese den Mitgliedern eines sozialen Systems nicht oder nur eingeschränkt vor, wie sie sich (in bestimmten Situationen) zu verhalten haben.⁹²⁰ Anhand der gezeigten Eigenschaften wird deutlich, dass Werte als geteilte Vorstellungen, die gleichen Eigenschaften wie kulturell-kognitive Institutionen besitzen, ohne jedoch Vorgaben zu deren Erreichung zu machen.

Eine weitere Form normativ wirkender Institutionen bilden Normen. Bei Normen handelt es sich um „Verhaltensregeln, [die] zur Verwirklichung der Werte dienen.“⁹²¹ Parsons charakterisiert entsprechende Institutionen als “generalized patterns of norms which define categories of prescribed, permitted and prohibited behavior in social relationships, for people in interaction with each other as members of their society and its various subsystems and groups.”⁹²² Popitz definiert soziale Normen als “Verhalten, das wir als zukünftiges Verhalten erwarten können; ein Verhalten, das bestimmten Verhaltensregelmäßigkeiten entspricht; ein gesolltes, desideratives Verhalten, ein Verhalten, das mit Sanktionsrisiko bei Abweichungen

⁹¹³ Eigene Zusammenstellung auf Basis der in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen, Tabelle 22 und Senge (2006), S. 38.

⁹¹⁴ Scott (2008), S. 54.

⁹¹⁵ Walgenbach/Meyer (2008), S. 58.

⁹¹⁶ Abels (2009), S. 212.

⁹¹⁷ Vgl. Abels (2007), S.36f.

⁹¹⁸ Vgl. Abels (2007), S. 15.

⁹¹⁹ Vgl. Abels (2007), S. 35.

⁹²⁰ Vgl. Abels (2009), S. 160.

⁹²¹ Claessens (1972), S. 35.

⁹²² Parsons (1960), S. 177.

verbunden ist.⁹²³ Dementsprechend handelt es sich bei Normen um geteilte Vorstellungen, wie sich ein Mitglied einer Gesellschaft oder eines ihrer Subsysteme zu verhalten hat.⁹²⁴

Neben grundsätzlichen Verhaltensregeln können Normen auch den Einsatz bestimmter Mittel und Handlungen umfassen: Norms specify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends.⁹²⁵ Zudem ist darauf hinzuweisen, dass Normen häufig auf bestimmte Bedingungen wie soziale Positionen, Beziehungen oder Situationen zugeschnitten sind.⁹²⁶ Gelten Normen als auch Werte nur für bestimmte Typen von Akteuren oder auch Stellen in einer Organisation („social positions“⁹²⁷) führt dies zur Herausbildung von Rollen.⁹²⁸ Entsprechend ihrer vorgestellten Eigenschaften werden Normen in dieser Arbeit definiert als: Geteilte Vorstellungen der Mitglieder eines sozialen Systems, die festlegen, wie sich die Mitglieder eines sozialen Systems unter bestimmten Bedingungen zu verhalten haben und welche Mittel sie dabei einzusetzen haben.

Ihre Handlungsregelnde Kraft entfalten Werte und Normen entweder über externen normativen Druck oder innerliche Verpflichtung.⁹²⁹ Werte bilden wie oben dargestellt die Basis sozialer Erwartungen an die Mitglieder eines sozialen Systems. Werden Werte befolgt, führt dies zu Anerkennung, entspricht Verhalten nicht den Werten, muss mit Sanktionen gerechnet werden.⁹³⁰ Dies gilt auch für die Befolgung von Normen, als „Regeln, über deren Einhaltung die Gesellschaft wacht“⁹³¹, und deren Einhaltung oder Verletzung ebenfalls zu „positive[n] oder negative[n] Sanktionen, also Lob und Strafe“⁹³² führt.⁹³³ Die Sanktionierung erfolgt insbesondere mittels informeller Sanktionen wie „beiläufiges Lob und eher unmerklicher Tadel, Zuspruch und Spott, soziale Wertschätzung und Missbilligung aus Gesten und Mimik“⁹³⁴, die im Gegensatz zu formalen Sanktionen ohne die Anwendung von Sanktionsregeln verhängt werden.⁹³⁵

Die Erwartungen und Anforderungen an die Erfüllung normativ wirkender Institutionen werden von Betroffenen letztlich als **externer (normativer) Druck** empfunden.⁹³⁶ Abhängig von der Höhe des externen Erwartungsdruck entscheiden sich Akteure für eine Nichtbefolgung oder Befolgung von Werten und Normen.⁹³⁷ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wird externer normativer Druck als Prozesse des Einforderns, Überprüfens und der informellen

⁹²³ Popitz (1980), S. 10.

⁹²⁴ Vgl. Fehr/Gächter (2000), S. 166; Abels (2007), S. 22.

⁹²⁵ Scott (2008), S. 54f., Hervorhebungen im Original.

⁹²⁶ „They are always conditional patterns in some sense. If you occupy a certain status in a social group or relationship, and if certain types of situations arise, you are expected to behave in certain ways with respect to these three P's.“ Parsons (1960), S. 177.

⁹²⁷ Scott (2008), S. 55.

⁹²⁸ Vgl. Scott (2008), S. 55; Walgenbach/Meyer (2008), S. 59. Rollen sind wie folgt definiert: „conceptions of appropriate goals and activities for particular individuals or specified social positions.“ Scott (2008), S. 55.

⁹²⁹ Vgl. Tabelle 24

⁹³⁰ Vgl. Abels (2007), S. 36.

⁹³¹ Abels (2007), S. 15, Hervorhebungen im Original.

⁹³² Abels (2007), S. 15f., Hervorhebungen im Original.

⁹³³ Vgl. Esser (2000), S. 52.

⁹³⁴ Esser (2000), S. 112.

⁹³⁵ Vgl. Fehr/Gächter (2000), S. 166; Esser (2000), S. 112.

⁹³⁶ Vgl. Scott (2008), S. 55.

⁹³⁷ Vgl. Senge (2006), S. 39.

Sanktionierung der Befolgung von Werten und Normen eines sozialen Systems durch seine Mitglieder definiert.

Neben externem normativem Druck kann auch eine **innerliche Verpflichtung** der Mitglieder eines sozialen Systems für die Umsetzung von Werten und Normen ursächlich sein. Dies ist darin begründet, dass Werte und Normen eines sozialen Systems nicht nur von außen auf seine Mitglieder wirken, sondern in der Regel von diesen anerkannt werden, da sie erlernt und verinnerlicht werden.⁹³⁸ Hat ein Akteur externe Werte und Normen internalisiert, hat er sie zu seinen *eigenen* Werten und Normen gemacht.⁹³⁹ Anschließend werden sie „von einem allgemeinen normativen Empfinden getragen; sie zu befolgen ist nicht bloß zweckmäßig, sondern eine moralische Pflicht.“⁹⁴⁰ Auf diese Weise prägen internalisierte Werte und Normen fortan das Denken und Handeln von Akteuren. Einmal verinnerlicht, wirken Normen auch dann, wenn keine externen Bestrafungen drohen oder eine Befolgung belohnt wird.⁹⁴¹

Es lässt sich festhalten, dass normativer Druck als auch sonstige Arten der Vermittlung von Werten und Normen zu einer Internalisierung von Werten und Normen und damit schließlich zu einer innerlichen Verpflichtung ihrer Einhaltung führen. Zur weiteren Verwendung in dieser Arbeit werden die Vermittlung von Werten und Normen wie folgt definiert: Näherbringen von Werten und Normen durch Kommunikation oder andere Formen wahrnehmbaren Verhaltens.

Es lässt sich zusammenfassen, dass normative Systeme Vorstellungen dazu repräsentieren, *wie die Dinge zu sein haben*. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum einen über Werte die grundsätzlichen Ziele (erstrebenswerten Zustände) für Mitglieder eines sozialen Systems definieren und gleichzeitig über Normen vorgeben, wie diese Ziele zu erreichen sind.⁹⁴² Diese Eigenschaften bringt auch Scott zum Ausdruck: „Normative Systems define goals or objectives (e.g. winning the game, making a profit), but also designate appropriate ways to pursue them (e.g., rules specifying how the game is to be played, conceptions of fair business practices).“⁹⁴³ Neben dieser handlungsregelnden Kraft normativer Institutionen weisen diese wie gezeigt auch die Kerneigenschaften einer dauerhaften Existenz, als auch einer hohen Verbindlichkeit auf.⁹⁴⁴ Ferner liegt aufgrund der gezeigten Berücksichtigung von Werten und Normen durch die Mitglieder eines sozialen Systems die institutionelle Kerneigenschaft Maßgeblichkeit vor.

Bezugnehmend auf die oben dargestellte Annahme, dass die normativen Systeme eine besondere Form kulturell-kognitiver Systeme bilden, ist abschließend festzustellen, dass normative Systeme eindeutig die Eigenschaften kulturell-kognitiver Systeme aufweisen, diese jedoch um spezifische Wirkmechanismen erweitern. So handelt es sich bei Werten und

⁹³⁸ Vgl. Abels (2009), S. 109f. Eine solche Verinnerlichung von Institutionen wie Werten oder Normen nennt Durkheim Internalisierung, wobei Durkheim als Ursachen für die Verinnerlichung zum einen den sozialen Zwang den Institutionen ausüben und zum anderen auch die Anerkennung bzw. das Prestige einer Befolgung benennt. Vgl. Abels (2009), S. 144 auf Durkheim (1895), S. 99 verweisend.

⁹³⁹ Vgl. Senge (2006), S. 38.

⁹⁴⁰ Abels (2009), S. 158 auf Parsons (1940), S. 140f. verweisend.

⁹⁴¹ Vgl. Esser (2000), S. 113.

⁹⁴² Vgl. Walgenbach (2006), S. 380; Walgenbach/Meyer (2008), S. 59.

⁹⁴³ Scott (2008), S. 55, Hervorhebungen im Original.

⁹⁴⁴ Diese Eigenschaften werden auch von Abels betont. Vgl. Abels (2007), S. 22

Normen wie auch bei anderen kulturell-kognitiven Institutionen um geteilte Vorstellungen der Mitglieder eines sozialen Systems, die an andere Akteure weitergegeben werden, und von diesen nach einer Internalisierung im Rahmen der Sozialisation⁹⁴⁵ als objektiv und selbstverständlich anerkannt werden, und dadurch zu einer entsprechenden Ausrichtung des Denkens und Handelns führt. Somit weisen auch normative Systeme die oben definierten Eigenschaften von Institutionen in Form geteilter Vorstellungen sowie dem Vorgeben von Zielen, Mitteln etc. an andere Akteure auf. Als besondere Form kulturell-kognitiver Systeme besitzen die normativen jedoch besondere spezifische Eigenschaften, da ihre Umsetzung nicht nur als Selbstverständlichkeit, sondern auch als Pflicht empfunden wird, und ferner ihre Realisation nicht nur durch Vermittlung und Verinnerlichung, sondern auch völlig unabhängig davon – mittels aktivem Einfordern und Sanktionierung – durchgesetzt wird. Auf diese Weise führen normativ wirkende Institutionen zu der oben gezeigten Eigenschaft von Institutionen, die Umsetzung geteilter Vorstellungen einzufordern. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden sie daher analytisch getrennt von kulturell-kognitiven Systemen betrachtet.

3.2.2.2.3 Regulative Systeme

Regulative Systeme und ihre Elemente fokussieren insbesondere auf das Handeln begrenzende und regulierende Eigenschaften von Institutionen.⁹⁴⁶ Diese Eigenschaft von Institutionen wird, wie in Bezug auf die bereits vorgestellten Säulen von Institutionen deutlich wurde, grundsätzlich auch von den Vertretern der anderen Säulen von Institutionen betont, die Vertreter der regulativen Säule heben sich jedoch durch die Bedeutung, die sie expliziten regulativen Prozessen einräumen, deutlich hervor.⁹⁴⁷ In Tabelle 25 sind die spezifischen Eigenschaften regulativer Systeme dargestellt.

Institutionen, die über regulative Mechanismen wirken	Wirk- und Durchsetzungsmechanismen	Grund für die Befolgung	Indikatoren
Regeln, Gesetze, Verträge, Verfügungsrechte, Richtlinien, informelle Regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Regulativ <ul style="list-style-type: none"> - Setzen expliziter Regeln, inkl. formaler Sanktionen - Kontrolle - Formale Sanktionen • Zwang – Ausübung von Macht oder Herrschaft 	Zweckmäßigkeit/Opportunität (in Bezug auf Vor- und Nachteile der Befolgung)	Regeln, Gesetze, (formale) Sanktionen

Tabelle 25: Spezifische Eigenschaften regulativer Systeme⁹⁴⁸

Beispiele für Institutionen, die über regulative Mechanismen wirken, bilden insbesondere Regeln, Gesetze, Verträge und Verfügungsrechte.⁹⁴⁹ Neben solchen formalen Regeln kann es sich bei regulativ wirkenden Institutionen aber auch um informelle Regeln, d. h. spontan

⁹⁴⁵ Melzer definiert Sozialisation sogar als einen Prozess des Erlernens und der Zueigenmachung von Normen: „Prozess, in dessen Verlauf sich ein Individuum den sozialen Erfordernissen der Umwelt anpasst oder dazu veranlasst wird, indem es sich die Normen der sozialen Umwelt zu eigen macht und lernt, diesen Normen entsprechend zu handeln“. Melzer (1976), S. 14f.

⁹⁴⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 57.

⁹⁴⁷ Vgl. Scott (2008), S. 52.

⁹⁴⁸ Eigene Zusammenstellung auf Basis der in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen, Tabelle 22 und Senge (2006), S. 38.

⁹⁴⁹ Vgl. Tabelle 25.

formulierte Regel, handeln.⁹⁵⁰ Ein besonderes Merkmal solcher Regeln ist, dass sie in expliziter Form, d. h. ausformulierter Form, vorliegen.⁹⁵¹ Das Setzen solcher Regeln resultiert dabei häufig als Teil einer politisch motivierten Einflussnahme auf Organisationen.⁹⁵² Eine Gruppe, die einen solchen Einfluss auf Organisationen ausüben kann, ist der Staat.⁹⁵³ Vergleichbar dazu setzen auch multinationale Unternehmen insbesondere für ihre Tochtergesellschaften Regeln auf, die dann beispielsweise die Nutzung bestimmter Prozeduren und Strukturen (z. B. Praktiken der Rechnungslegung, Leistungsbewertung, aber auch Human Resource Management) vorgeben.⁹⁵⁴

Die Durchsetzung der oben genannten Institutionen erfolgt über regulative Mechanismen, d. h. über das Setzen von Regeln, die Kontrolle ihrer Einhaltung und die Sanktionierung (Belohnung oder Bestrafung)⁹⁵⁵ ihrer Befolgung.⁹⁵⁶ Da es sich bei den regulativ Wirkenden Institutionen meist um formale Regeln handelt, ist in Bezug auf Sanktionen insbesondere der Einsatz von formalen Sanktionen zu erwarten. Dabei handelt es sich im Gegensatz zu den oben vorgestellten informellen Sanktionen⁹⁵⁷ um Sanktionen, „die nach explizit formulierten Regeln und in einem formellen Verfahren mit deutlich vorgeschriebenen und eigens geregelten Einzelschritten verhängt werden“⁹⁵⁸. Ein Beispiel für solche formalen Sanktionen bildet auch das in Aussicht stellen positiver Anreize (z. B. Belohnungen), mit dem Akteure die Befolgung ihrer Regeln fördern wollen⁹⁵⁹.

Die Durchsetzung regulativ wirkender Institutionen beruht vielfach auf dem Vorliegen von Macht oder legitimierten Herrschaftsbeziehungen. Macht bezeichnet dabei wie auch oben bereits aufgezeigt,⁹⁶⁰ die Fähigkeit eines Akteurs seinen eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen.⁹⁶¹ Legitimierte Herrschaftsbeziehungen bezeichnen ferner Beziehungen zwischen Akteuren, in denen die Herrschaftsausübung durch normative Ordnungen und formale Satzungen legitimiert und auch eingegrenzt wird, und in deren Rahmen die verbindlichen Vorgaben gestellt werden.⁹⁶² Da die Durchsetzung von institutionellen Regeln durch Ausübung von Macht oder Herrschaft beruht, wird der handlungsregulierende Mechanismus regulativer Systeme auch als Zwang („coercion“) bezeichnet.⁹⁶³ Aus dem Zwang, der zur Regeldurchsetzung angewandt wird, resultiert ferner die institutionelle Kerneigenschaft der Verbindlichkeit.⁹⁶⁴

Bezugnehmend auf die oben dargestellte Annahme von Senge, dass die normativen Systeme eine Spezialform kulturell-kognitiver Systeme bilden, ist abschließend festzustellen, dass

⁹⁵⁰ Vgl. Scott (2008), S. 52ff.

⁹⁵¹ Vgl. Senge (2006), S. 38.

⁹⁵² Walgenbach (2006), S. 369.

⁹⁵³ Vgl. Meyer/Rowan (1977).

⁹⁵⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

⁹⁵⁵ Vgl. Esser (2000), S. 111.

⁹⁵⁶ Vgl. Scott (2008), S. 52.

⁹⁵⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2.

⁹⁵⁸ Esser (2000), S. 112, Hervorhebungen im Original.

⁹⁵⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 379; Walgenbach/Meyer (2008), S. 57f.

⁹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

⁹⁶¹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 58.

⁹⁶² Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 58 auf Weber (1972) verweisend. Vgl. auch Scott (2008), S. 53.

⁹⁶³ Vgl. Scott (2001), S. 52.

⁹⁶⁴ Vgl. Senge (2006), S. 44.

sich kulturell-kognitive und regulativer Systeme in ihren Eigenschaften (und insb. Wirkungen) grundsätzlich überschneiden können. Dies wird darin deutlich, dass Regeln und Gesetze nicht immer nur mittels Zwang durchgesetzt werden, sondern auch als Selbstverständlichkeiten betrachtet werden.⁹⁶⁵ Scott weist diesbezüglich darauf hin, dass in vielen Fällen Gesetze gar keine konkreten Vorgaben an Handlungen machen, sondern vielmehr als Anlass zu verstehen sind, sie kollektiv zu interpretieren, wodurch sich ihre Befolgung dann insbesondere auf kognitive und normative Elemente stützt, statt auf Zwang.⁹⁶⁶ Diesem Argument ist allerdings entgegenzuhalten, dass bei einer alleinigen kulturell-kognitive Verankerung von Gesetzen etc. bei allen Mitgliedern eines organisationalen Feldes die Gesetze sowie Regeln letztlich überflüssig wären, und daher regulative Institutionen bestehen müssen, deren Umsetzung sich allein auf Zwang stützt. Aus diesen Gründen werden regulative und kulturell-kognitiv wirkende Systeme in dieser Arbeit analytisch getrennt.

3.2.2.3 Zusammenfassung

Nach der oben erfolgten Vorstellung der Kerneigenschaften von Institutionen und der speziellen Eigenschaften ihrer drei Säulen kann zusammengefasst werden, dass es sich bei Institutionen grundsätzlich um soziale Regeln handelt, die das Handeln von Akteuren verbindlich, dauerhaft und maßgeblich regulieren. Ferner wurde gezeigt, dass im Neo-Institutionalismus drei Typen bzw. Systeme von Institutionen unterschieden werden, die sich jeweils durch spezifische Wirk- und Durchsetzungsmechanismen auszeichnen, teilweise jedoch auch überschneiden können. Ferner wurde oben noch einmal deutlich, dass Institutionen Teil der institutionellen externen Akteure bzw. den Mitgliedern eines organisationalen Feldes um eine Organisation sind und ihre Umsetzung von diesen eingefordert oder vorgegeben wird. Die Verankerung der drei Säulen von Institutionen in den institutionellen externen Akteuren ist in Abbildung 10 dargestellt.

In Abbildung 10 wird noch einmal deutlich, dass die kulturell-kognitive Systeme durch typisierte Ziele und Zwecke sowie typisierte Mittel und Handlungsskripte gebildet werden, deren Durchsetzung mittels Vermittlung erfolgt. Ferner wird deutlich, dass die normativen Systeme durch geteilte Vorstellungen in Form von Werte und Normen gebildet werden, die mittels Vermittlung von Werten und Normen und/oder normativen Druck durchgesetzt werden. Da Werte und Normen besondere Formen kulturell-kognitiv wirkender Institutionen bilden, die normativen Systeme jedoch auch zusätzliche eigenständige Charakteristika wie normativen Druck aufweisen, sind Werte und Normen in Abbildung 10 jeweils eigenständig mit typisierten Zielen, Zwecken und Mitteln sowie Handlungsskripte überschneidend dargestellt.

⁹⁶⁵ Senge (2006), S. 41.

⁹⁶⁶ Vgl. Scott (2008), S. 54.

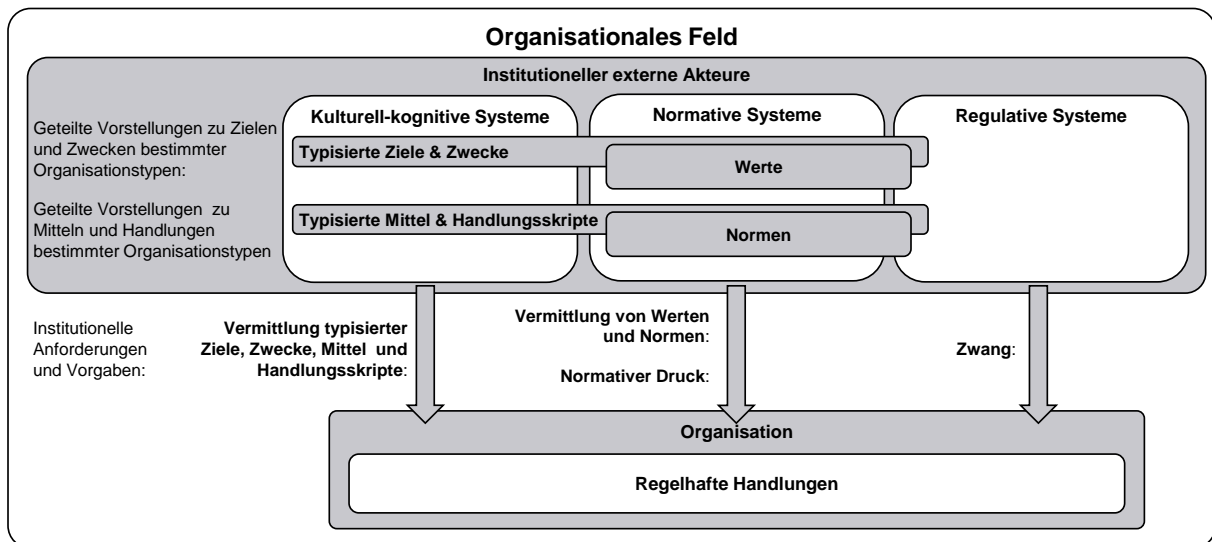


Abbildung 10: Institutionen als Teil institutioneller externer Akteure⁹⁶⁷

In Bezug auf regulative Systeme wird in Abbildung 10 noch einmal deutlich, dass insbesondere per Zwang Anforderungen an Organisationen durchgesetzt werden. Dabei können sich regulative Systeme auf gesellschaftliche Vorstellungen in Form von Werten und Normen, typisierten Zielen, Zwecken und Handlungsskripten und somit Teilbereiche der kulturell-kognitiven und normativen Säule stützen, müssen dies für eine Wirkung auf Organisationen aber nicht, da regulative Systeme auch allein aufgrund der Ausübung von Macht oder legitimer Herrschaft zu regelhaften Handlungen führen.

3.2.3 Wirkungen institutioneller Systeme auf Organisationen

Nachdem die Kerneigenschaften von Institutionen und die grundsätzlichen Wirk- und Durchsetzungsmechanismen der drei Säulen von Institutionen auf Organisationen erläutert wurden, wird in diesem Abschnitt die Wirkung von Institutionen in Organisationen im Detail vorgestellt. Dazu werden anknüpfend an die oben erfolgte Vorstellung der drei Säulen von Institutionen, nacheinander die idealtypischen Wirkungen kulturell-kognitiver, normativer und regulativer Systeme auf Einzel-Organisationen und auch organisationale Felder vorgestellt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Abschnitt 3.2.3.4.

3.2.3.1 Wirkung kulturell-kognitiver Systeme

Der Fokus des Neo-Institutionalismus hinsichtlich der kulturell-kognitiven Systeme liegt wie oben beschrieben insbesondere auf Typisierungen, d. h. geteilten Vorstellungen zu den Eigenschaften (z. B. Ziele, Zwecke und Mittel) bestimmter Organisationstypen.⁹⁶⁸ Wie zuvor erläutert wurde, wirken kulturell-kognitive Systeme insbesondere über die Vermittlung und Betätigung von Typisierungen und anderen geteilten Vorstellungen auf Organisationen ein.

Wirkung auf Einzelorganisationen

Durch die konstante Vermittlung von Typisierungen in einem organisationalen Feld werden diese von Mitgliedern von Organisationen bzw. ihren Mitgliedern in ihren eigenen Wissens-

⁹⁶⁷ Eigene Darstellung.

⁹⁶⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

bestand überführt.⁹⁶⁹ Dieser Prozess wird auch als Internalisierung bezeichnet und in dieser Arbeit definiert als: Übernahme von Vorstellungen aus dem organisationalen Feld in den eigenen Wissensbestand.

Sind entsprechende Vorstellungen in den Wissensbestand von Akteuren übernommen, prägen sie deren soziale Identitäten, Interessen und Rationalitätskriterien und wirken ferner bei kognitiven Prozessen.⁹⁷⁰ Im Rahmen ihrer sozialen Identitäten nehmen Akteure bestimmte Perspektiven ein, aus der sie die Welt betrachten.⁹⁷¹ Dabei wird „[w]as ein Akteur wahrnimmt, wie er/sie diese Wahrnehmungen interpretiert und wie er/sie damit umgeht, [...] wesentlich von seinen/ihren internalisierten kognitiven Repräsentationen der Umwelt beeinflusst.“⁹⁷² Die aus der Umwelt übernommenen und dadurch als gesichert geltenden Annahmebündel und Regeln bilden für Organisationen Schablonen des Organisierens.⁹⁷³ Es kommt dadurch zur Realisation der übernommenen Vorstellungen in Strukturen und Verhaltensweisen, die längerfristig beibehalten werden, weil Alternativen nicht vorstellbar erscheinen.⁹⁷⁴ „[C]ompliance occurs in many circumstances because other types of behavior are inconceivable; routines are followed because they are taken for granted as ‘the way we do these things’“⁹⁷⁵. Scott bezeichnet diese Ursache für die Befolgung von Institutionen auch als Orthodoxie,⁹⁷⁶ d. h. ein Festhalten an Selbstverständlichkeiten oder Überzeugungen. Aus dieser Selbstverständlichkeit internalisierter Vorstellungen resultiert letztlich auch deren Maßgeblichkeit und Verbindlichkeit für Organisationen.

Die Ausrichtung und das Verhalten entsprechend gesellschaftlicher Vorstellungen sind aus Sicht der betroffenen Organisationen bzw. ihrer Mitglieder völlig rational, da diese aus der Umwelt übernommenen rationalisierten Vorstellungen entspricht,⁹⁷⁷ die wie gezeigt als objektiv und selbstverständlich angesehen werden.⁹⁷⁸ Aufgrund der Selbstverständlichkeit mit der gesellschaftlichen Vorstellungen von Akteuren bei kognitiven Prozessen berücksichtigt und im Handeln realisiert werden,⁹⁷⁹ bezeichnet Scott die Grundlage für die Befolgung kulturell-kognitiver Systeme als „Shared understanding“⁹⁸⁰ oder „Taken-for-grantedness“⁹⁸¹. Es lässt sich zusammenfassen, dass kulturell-kognitive Systeme in ihrer Wirkung zu einer Realisation, der ihnen zugrundeliegenden geteilten Vorstellungen führen, welches auch eine institutionen-konforme Ausrichtung von Zielen, Zwecken, Mitteln und Handlungen umfassen kann.

⁹⁶⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

⁹⁷⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 381; Walgenbach/Meyer (2008), S. 60. Zu dieser Wirkung von geteilten Vorstellungen bzw. Kultur führt Chrebah (2009) an: „Kultur prägt die Art und Weise wie Menschen denken und handeln. Chrebah (2009), S. 42.

⁹⁷¹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 60.

⁹⁷² Walgenbach/Meyer (2008), S. 59f.

⁹⁷³ Vgl. Walgenbach (2006), S. 354.

⁹⁷⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 381.

⁹⁷⁵ Scott (2001), S. 57.

⁹⁷⁶ Scott (2008), S. 51.

⁹⁷⁷ Nach DiMaggio/Powell (1983) sind insbesondere der Staat und die Professionen zu den großen „rationalizers“ der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts geworden und haben dadurch zur Strukturierung organisationaler Felder beigetragen. Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 147.

⁹⁷⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

⁹⁷⁹ Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.2.1.

⁹⁸⁰ Scott (2001), S. 52.

⁹⁸¹ Scott (2001), S. 52.

Inwiefern Organisationen und andere Akteure die Vorgaben kulturell-kognitiver Institutionen umsetzen, hängt von der Stärke ihrer eigenen Institutionalisierung bzw. der Institutionalisierung des organisationalen Feldes ab. Diesbezüglich wird von Institutionalisierung als Zustand gesprochen, was Situationen bezeichnet „in denen die in einer Gesellschaft bestehenden Vorstellungen bestimmen, was welche Bedeutung besitzt und welche Handlungen möglich sind.“⁹⁸² Hierbei wird aufgrund der im/am Neo-Institutionalismus geäußerten Kritik an einer totalen Institutionalisierung, bei der gesellschaftliche Vorstellungen von den Mitgliedern eines organisationalen Feldes als *richtig* angesehen und in Interessen und Handlungen unreflektiert realisiert werden,⁹⁸³ vielmehr der im Neo-Institutionalismus verbreiteten Annahme unbewusster Routinehandlungen gefolgt.⁹⁸⁴ Dementsprechend wird in dieser Arbeit angenommen, dass kulturell-kognitive Institutionen über ihren regelnden Einfluss „nicht determinieren und nicht bloß identische Handlungen reproduzieren, [sondern] vielmehr [...] einen Möglichkeitsraum von typischen Handlungsmuster[n]“⁹⁸⁵ eröffnen. Kulturell-kognitive Institutionen stellen dabei Vorlagen für das Denken und Handeln bereit, aus denen Organisationen grundsätzliche Handlungsmuster ableiten, wobei sie jedoch auch in der Lage sind, sich bei Bedarf von solchen Einflüssen zu lösen und somit strategisch zu handeln.

Wirkung auf organisationale Felder

Durch ihre beschriebene Wirkung auf Einzelorganisationen haben kulturell-kognitive Systeme als auch die anderen Säulen von Institutionen eine besondere Wirkung auf die Mitglieder organisationaler Felder. Diese Wirkung wird als Isomorphie bezeichnet, was Gleichheit der formalen Strukturen der Organisationen im Feld bedeutet.⁹⁸⁶ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wird Isomorphie daher definiert als: Homogenität der formalen Strukturen von Organisationen in einem organisationalen Feld. Im Rahmen von Isomorphie gleichen sich Organisationen anderen Organisationen an, die mit gleichen (institutionellen) Umweltbedingungen konfrontiert sind.⁹⁸⁷ Neben dem Vorliegen von Institutionen ist eine weitere Voraussetzung für Isomorphie, die oben beschriebene Beziehungsstruktur zwischen den Mitgliedern organisationaler Felder,⁹⁸⁸ die umfasst, dass sich die Organisationen aneinander orientieren und aufeinander bezogene Aktivitäten aufweisen.⁹⁸⁹

Die institutionellen Ursachen für Isomorphie werden von DiMaggio/Powell (1983) in die drei Gruppen Zwang, normativen Druck und mimetische Prozesse (als besondere Wirkung kulturell-kognitiver Systeme) unterteilt,⁹⁹⁰ woran erkennbar wird, dass Isomorphie letztlich auf die

⁹⁸² Walgenbach (2006), S. 355.

⁹⁸³ Walgenbach (2006), S. 355f. Diese extreme Ausprägung der Wirkung der kulturell-kognitiven Säule von Institutionen lässt Akteure als sehr „passiv, konformistisch, übersozialisiert und mit zu geringen Handlungsspielräumen ausgestattet“ und Institutionen als deterministisch erscheinen und hat dadurch zu Kritik an der Neo-Institutionalistischen Organisationstheorie geführt. Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 61; Senge (2006), S. 42.

⁹⁸⁴ Vgl. Walgenbach (2006), S. 356.

⁹⁸⁵ Senge (2006), S. 42.

⁹⁸⁶ Vgl. Walgenbach (2006), S. 369. Es handelt sich dabei um das Konzept der Isomorphie nach DiMaggio/Powell (1983). Neben der Verwendung, des Begriffs durch DiMaggio und Powell findet der Begriff auch bei Meyer/Rowan (1977) Verwendung. Diese nutzen ihn zur Bezeichnung der Konformität von Akteuren zu institutionellen Vorgaben. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349.

⁹⁸⁷ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 148.

⁹⁸⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

⁹⁸⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 369.

⁹⁹⁰ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 150.

Wirkungsmechanismen der drei Säulen von Institutionen zurückzuführen ist. Eine aus kulturelle-kognitiven Systemen resultierende Isomorphie wird wie dargestellt, von DiMaggio/Powell (1983) als Isomorphie durch mimetische Prozesse (Vorgänge der Imitation) bezeichnet. Die Auslöser für mimetische Prozesse bilden Unsicherheit und Uneindeutigkeit, die dazu führen, dass sich die Gestalter von Organisationen (z. B. deren Top-Management) bei der Gestaltung der Strukturen und Prozesse ihres Unternehmens Veränderungen anstreben und sich dabei an andere orientieren.⁹⁹¹ Mit Uneindeutigkeit und Unsicherheit bezeichnen DiMaggio/Powell (1983) folgende Situationen: „When organizational technologies are poorly understood [...], when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty“⁹⁹², „uncertain [...] relationship between means and ends“⁹⁹³, „technologies are uncertain“⁹⁹⁴. Je uneindeutiger und unsicherer es aus Sicht der Führung einer Organisation ist, ob ihre Mittel zur Erreichung vorgegebener Ziele führen, je uneindeutiger die Ziele sind und je höher die Unsicherheit aufgrund der Umwelt der Organisation ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eben diese zur Vermeidung von Risiken ihre formalen Strukturen und Prozesse nach dem Vorbild ähnlicher Organisationen gestaltet.⁹⁹⁵ Die Gestalter von Organisationen suchen dabei Lösungen, die mit geringem Aufwand ihre bestehenden oder wahrgenommenen Probleme lösen und so den Fortbestand der Organisation sicherstellen.⁹⁹⁶ Dabei orientieren sie sich an Beispielen, die von ihnen bzw. im organisationalen Feld als erfolgreich und legitim angesehen werden.⁹⁹⁷ Als erfolgreich angesehene Organisationen werden zu einem Muster für andere, und für den Erfolg maßgebliche innovative Verfahrensweisen oder Strukturelemente werden imitiert und im Feld verbreitet.⁹⁹⁸ Neben erfolgreichen Organisationen werden häufig Organisationen mit zentraler Stellung im Feld (z. B. durch substantielle Einflussnahme in Berufsverbänden) imitiert, da sie und ihre Strukturen sowie Verfahrensweisen für andere einen Leitbildcharakter besitzen oder andere ihre Imitation als Möglichkeit ansehen, ähnlich einflussreich oder erfolgreich zu werden.⁹⁹⁹

DiMaggio/Powell (1983) bezeichnen den Vorgang der Imitation von Organisationen bzw. ihrer Mittel und Handlungen als Modeling,¹⁰⁰⁰ bei dem das Modell der imitierenden Organisation als eine zweckmäßige Quelle von Praktiken dient.¹⁰⁰¹ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden Modelle definiert als: Organisationen, die im organisationalen Feld als erfolgreich und legitim angesehen und von anderen Organisationen im organisationalen Feld imitiert werden.

⁹⁹¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

⁹⁹² DiMaggio/Powell (1983), S. 148.

⁹⁹³ DiMaggio/Powell (1983), S. 154.

⁹⁹⁴ DiMaggio/Powell (1983), S. 154.

⁹⁹⁵ „[T]o reduce the level of risk, firms will imitate the structures and activities of similar firms“. Cai et al. (2008), S. 1045. Vgl. auch Walgenbach/Meyer (2008), S. 36; DiMaggio/Powell (1983), S. 154.

⁹⁹⁶ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 36; Walgenbach (2006), S. 371.

⁹⁹⁷ „Through imitation, firms may capitalize on the successes of the pioneers. Specifically, firms will likely mimic the visible and well-defined activities of others, especially when their activities have been regarded as success stories.“ Cai et al. (2008), S. 1045. Vgl. auch DiMaggio/Powell (1983), S. 154; Walgenbach/Meyer (2008), S. 36; Walgenbach (2006), S. 371; Delmas (2002), S. 100.

⁹⁹⁸ „Firms may follow or “mimic” competitors merely because of their success; in operations and manufacturing we define this as benchmarking. The rationale is simply to follow actions of successful competitors, and you will also be successful.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4335.

⁹⁹⁹ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 153; Sarkis et al. (2011), S. 7.

¹⁰⁰⁰ “[O]rganizations may model themselves on other organizations“ DiMaggio/Powell (1983), S. 148.

¹⁰⁰¹ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 151.

Die Verbreitung von Modellen bzw. ihrer Mittel und Handlungen kann auf unterschiedlichsten Wegen erfolgen: „Models may be diffused unintentionally, indirectly through employee transfer or turnover, or explicitly by organizations such as consulting firms or industry trade associations.“¹⁰⁰² Eine besondere Bedeutung für die Verbreitung von Modellen besitzen Unternehmensberatungen, die innovative Lösungen bei als erfolgreich angesehenen Unternehmen (z. B. „best practice organisations“¹⁰⁰³) identifizieren und die Lösungen anschließend an andere Unternehmen weitergeben.¹⁰⁰⁴ Diesbezüglich ist von besonderer Bedeutung, dass die übernommenen Elemente auch völlig unabhängig von ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit übernommen werden.¹⁰⁰⁵ Da die beschriebenen Imitations-Prozesse oftmals in mehreren Organisationen gleichzeitig ablaufen, führen sie zu einer Angleichung derer in einem organisationalen Feld.¹⁰⁰⁶

Mimetische Isomorphie („Cultural-cognitive [...] isomorphism“¹⁰⁰⁷) beruht letztlich auf der Wirkung der kulturell-kognitiver Systeme, da diese zur Übernahme als selbstverständlich erachteter Elemente führen.¹⁰⁰⁸ Dies lässt sich damit erklären, dass im Zuge der Imitation ein Prozess der Institutionalisierung bestimmter Modelle oder deren Mittel und Handlungen erfolgt, bei dem sich die Imitierenden gegenseitig im Vorgang der Imitation, der Nutzung bestimmter Quellen, und letztlich auch der imitierten Mittel bestätigen, wodurch sich bestimmte geteilte Vorstellungen (Institutionen) herausbilden.¹⁰⁰⁹ Die imitierten Mittel und Handlungen werden dadurch zu institutionalisierten Elementen von Organisationen im Feld.¹⁰¹⁰

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass kulturell-kognitive Systeme auch völlig ohne Prozesse der Imitation zu einer Angleichung von Organisationen in einem organisationalen Feld führen können. Dies zeigt sich am Beispiel der Professionalisierung von Gesellschaften. Professionalisierung äußert sich in dem Bestreben von Berufsgruppen, die Rahmenbedingungen und Inhalte ihrer Arbeit zu definieren, um dadurch die Umsetzung bestimmter Arbeitsleistungen zu steuern und eine gemeinschaftliche Orientierung der Mitglieder der Profession zu erzeugen.¹⁰¹¹ Häufig werden die Mitglieder der Professionen bzw. ihre Vorstellungen, Tätigkeiten etc. im Rahmen ihrer Ausbildung als auch durch das Einwirkung von Berufsverbänden in einheitlicher Weise geprägt,¹⁰¹² was letztlich zur Herausbildung eines „Pool[s] von mehr oder minder austauschbaren Personen mit nahezu identischen Orientie-

¹⁰⁰² DiMaggio/Powell (1983), S. 151

¹⁰⁰³ Peters (2010), S. 58, Hervorhebungen im Original.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 37.

¹⁰⁰⁵ Dazu führt Peters (2010) an; „Cultural-cognitive or mimetic isomorphism stems from mental models existing in the institutional field. These demands are characterised by the organisations' perceived needs to comply with the 'taken-for-granted' standards (Scott, 2001: 57) in business practices as well as to benchmark and follow (mimic) 'best practice' organisations in order to alleviate feelings of uncertainty, especially when organisational technologies are poorly understood or when goals are ambiguous (Hardy et al., 2003), independently of their 'actual proof of superiority' (DiMaggio & Powell 1983: 150).“ Peters (2010), S. 58.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Walgenbach (2006), S. 371.

¹⁰⁰⁷ Peters (2010), S. 58.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 381, auf DiMaggio/Powell (1983) verweisend.

¹⁰⁰⁹ Vgl. zum Prozess der Herausbildung von geteilten Vorstellungen (Institutionen) Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁰¹⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 388.

¹⁰¹¹ „[P]rofessionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to 'the production of producers' [...] and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational authority.“ DiMaggio/Powell (1983), S. 152.

¹⁰¹² Vgl. Walgenbach (2006), S. 372.

rungen und Dispositionen“¹⁰¹³ führt. Werden diese gleichartig denkenden und handelnden Organisationsmitglieder in verschiedenen Organisationen eingesetzt, werden deren Unterschiede zunehmend verringert, da die Organisationen in ihrem Einflussbereich entsprechend der geteilten Vorstellungen ihrer Professionen gestalten.¹⁰¹⁴

Zusammenfassung

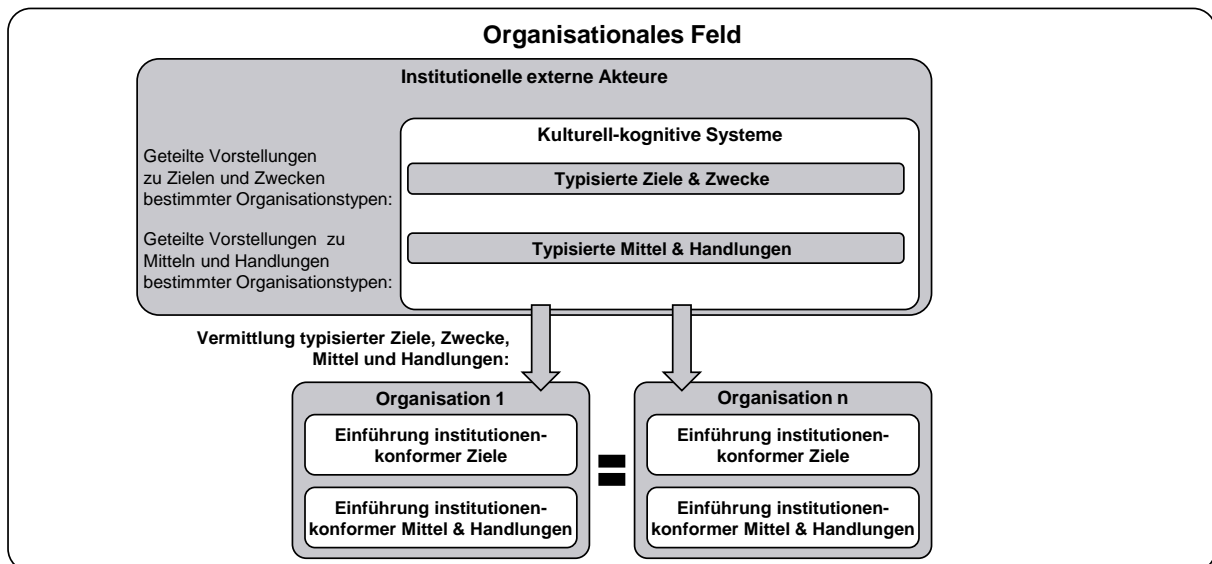


Abbildung 11: Wirkungen kulturell-kognitiver Systeme¹⁰¹⁵

Es lässt zusammenfassen, dass kulturell-kognitive Systeme durch Prozesse der Vermittlung und Internalisierung in Einzelorganisationen zu einer Ausrichtung der Organisation in Konformität zu den geteilten Vorstellungen führt, was insbesondere die Ziele, Zwecke, Mittel und Handlungen von Organisationen umfasst. Ferner können kulturell-kognitive Systeme in organisationalen Feldern insbesondere über Prozesse der Imitation zu Isomorphie unter den Mitgliedern des organisationalen Felds führen. Diese Wirkungen kulturell-kognitiver Systeme auf Organisationen sind in Abbildung 11 noch einmal dargestellt.

3.2.3.2 Wirkung normativer Systeme

Normative Systeme umfassen wie oben beschrieben Werte und Normen, d. h. geteilte Vorstellungen zu Zielen und Zwecken, denen Akteure dienen und zu Mitteln und Handlungen, die diese umzusetzen haben. Normative Systeme wirken wie oben beschrieben mittels externen normativen Drucks oder innerlicher Verpflichtung auf Akteure.

Wirkung auf Einzelorganisationen

Externer normativer Druck wirkt auf Akteure, indem diese von außen an sie gerichtete gesellschaftlichen Erwartungen an die Einhaltung von Werten und Normen wahrnehmen und in

¹⁰¹³ Walgenbach (2006), S. 372.

¹⁰¹⁴ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 152; Walgenbach (2006), S. 372. Dieser Effekt kann ferner noch durch das Filtern von Personal („filtering of personnel“ DiMaggio/Powell (1983), S. 152) verstärkt werden. Diese Filterung tritt beispielsweise auf, wenn Mitarbeiter von anderen Organisationen abgeworben werden oder Führungspersonen nur von bestimmten Universitäten rekrutiert werden oder bestimmte Schlüsselqualifikationen erfüllen müssen, was wiederum dazu führt, nur bestimmte Vorgehensweisen, Strukturen oder Entscheidungsverhalten anzuwenden. Vgl. Walgenbach (2006), S. 373.

¹⁰¹⁵ Eigene Darstellung.

einem rationalen Entscheidungsprozess bestimmen, ob ihr Verhalten den Erwartungen entspricht und damit als angemessen gilt.¹⁰¹⁶ Werte und Normen werden befolgt, weil ihre Einhaltung extern erwartet wird.¹⁰¹⁷ Ob und wie stark normative Systeme wirken, hängt dabei vom externen Erwartungsdruck ab.¹⁰¹⁸ Hervorzuheben ist dabei, dass Betroffene externer normativen Druck bewusst wahrnehmen und auch bewusst über die Erfüllung der normativen Erwartungen entscheiden.

Die innerliche Verpflichtung beruht, wie oben erläutert, auf einer Vermittlung von Werten und Normen mittels Prozessen der Sozialisation,¹⁰¹⁹ die bei betroffenen Akteuren zur Internalisierung (d. h. zur Zueigenmachung bzw. Übernahme)¹⁰²⁰ dieser führt. In ihrer Wirkung führt die Internalisierung von Werten und Normen zur „allgemeine[n] Verpflichtung („commitment“) der Mitglieder einer spezifischen Gesellschaft, in einer bestimmten Weise zu handeln.“¹⁰²¹ Eine solche innerliche Verpflichtung der Akteure wird in dieser Arbeit definiert als: Von einer Organisation sich selbst auferlegte Pflicht, entsprechend internalisierter Werte und Normen zu handeln. Diese Ideale werden nach einer Internalisierung insbesondere deshalb befolgt, weil sie als normale und „vernünftige Regelungen“¹⁰²² empfunden werden, und sich Organisationen und ihre Mitglieder innerlich dazu verpflichtet fühlen.¹⁰²³ Die Befolgung internalisierter Werte und Normen durch Organisationen geschieht freiwillig, und stellt den Betroffenen dabei oft auch intrinsische Belohnungen (Rewards) in Aussicht.¹⁰²⁴ Ob und wie stark normative Systeme wirken, hängt dabei von einer moralischen, abstrakten Autorität und vom Grad der Internalisierung der Betroffenen ab.¹⁰²⁵ Einmal internalisiert werden die Werte und Normen im Handeln der Organisationen reproduziert und auf diese Weise „im täglichen Handeln als selbstverständlich bestätig[t]“. ¹⁰²⁶

Die beschriebene unbewusste Internalisierung von Werten und Normen und deren anschließende handlungsregelnde Kraft zeigt wiederum, dass sich normative Systeme mit kulturell-kognitiven Systeme überschneiden, da diese als kognitive Vorlage für die Beurteilung und Ausrichtung des eigenen Verhaltens dienen.¹⁰²⁷

Insgesamt führen externer normativer Druck und innerliche Verpflichtung in ihrer Wirkung auf Organisationen zu der sozialen Verpflichtung („social obligation“) sich angemessen („Appropriate“) entsprechend der Werte und Normen auszurichten.¹⁰²⁸ Eine entsprechende Ausrichtung kann beispielsweise zu veränderten Zielen und Werten führen.¹⁰²⁹ Ferner dienen insbesondere Normen Organisationen als Referenz für die Beurteilung der Angemessenheit eige-

¹⁰¹⁶ Senge (2006), S. 38f. auf Scott (2001) verweisend.

¹⁰¹⁷ Vgl. Walgenbach (2006), S. 380.

¹⁰¹⁸ Senge (2006), S. 38f. auf Scott (2001) verweisend.

¹⁰¹⁹ Vgl. Abels (2007), S. 15f. und S. 36. Dabei werden Normen den Akteuren als *normal* nahegebracht. Vgl. Abels (2007), S. 15f.

¹⁰²⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁰²¹ Abels (2007), S. 36.

¹⁰²² Abels (2007), S. 15f., Hervorhebungen im Original.

¹⁰²³ Vgl. Walgenbach (2006), S. 380.

¹⁰²⁴ Vgl. Scott (2001), S. 60f.

¹⁰²⁵ Senge (2006), S. 38f. auf Scott (2001) verweisend.

¹⁰²⁶ Abels (2007), S. 15f., Hervorhebungen im Original.

¹⁰²⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2.

¹⁰²⁸ Vgl. Scott (2001), S. 56.

¹⁰²⁹ Vgl. Scott (2001), S. 56.

ner Strukturen und Verhaltensweisen.¹⁰³⁰ Zudem können normative Vorstellungen innerhalb von Organisationen sogar formalisiert werden, indem sie beispielsweise in Stellenbeschreibungen, die Rechte, Aufgaben, Verantwortungen aber auch Regeln und Verfahrensanweisungen enthalten, übernommen werden.¹⁰³¹ Um die Befolgung von Werten und Normen nach außen darstellen zu können, lassen Organisationen sich selbst bzw. ihre Handlungen oder Mittel etc. zertifizieren oder akkreditieren.¹⁰³²

Als Wirkung normativer Systeme auf Einzel-Organisationen kann zusammengefasst werden, dass sie in Organisationen zur Übernahme oder Beibehaltung von Werten und Normen, sowie dazu konformer Ziele, Mittel und Handlungen führen.

Wirkung auf organisationale Felder

Das Einwirken von normativen Systemen auf Organisationen bildet wie gezeigt eine weitere Ursache für Isomorphie. Diese Isomorphie durch normativen Druck ist das Ergebnis der faktischen und meist intrinsisch motivierten oder auch der symbolischen Übernahme normativer Vorgaben durch Organisationen oder ihre Mitglieder.¹⁰³³ Demzufolge führen die beschriebene Wirkungs- und Durchsetzungsmechanismen normativer Systeme auf Einzelorganisationen zu Isomorphie durch normativen Druck.¹⁰³⁴

Eine Ursache für Isomorphie durch normativem Druck bildet nach DiMaggio/Powell (1983) die zunehmende Professionalisierung moderner Gesellschaften.¹⁰³⁵ Die im Rahmen der Professionalisierung erfolgende Definition von Rahmenbedingungen und Inhalten der Arbeit der Mitglieder bestimmter Professionen,¹⁰³⁶ führt letztlich auch zur Herausbildung und Durchsetzung von Normen. Als eine für die Professionalisierung maßgliche Gruppe tragen insbesondere Handels, Branchen- und Berufsverbände zur Definition und Verbreitung von Normen für die Mitglieder von Professionen bei:¹⁰³⁷ „Professional and tra[d]e associations are another vehicle for the definition and promulgation of normative rules about organizational and professional behavior.“¹⁰³⁸ Weiterhin sind auch Universitäten und andere Ausbildungsstätten („professional training institutions“) an der Entwicklung solcher Normen beteiligt.¹⁰³⁹ Diese Ausbildungsstätten bringen bestimmte berufsbezogene Vorstellungen in die Ausbildung der Mitglieder der Professionen ein.¹⁰⁴⁰ Durch die Einwirkungen von Verbänden und Ausbildungsstätten werden den Mitglieder der Professionen zunehmend berufsbezogene

¹⁰³⁰ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 59.

¹⁰³¹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 59; Scott (2001), S. 55.

¹⁰³² Scott (2008), S. 51.

¹⁰³³ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 59 auf DiMaggio/Powell (1983) verweisend.

¹⁰³⁴ Trotz der Begriffsähnlichkeiten sind Isomorphie durch normativen Druck und der in Abschnitt 3.2.2.2 erläuterte externe normative Druck keine Synonyme, denn die Ursachen für Isomorphie durch normativen Druck umfassen neben den Prozessen externen normativen Drucks auch die Prozesse der innerlichen Verpflichtung.

¹⁰³⁵ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 152.

¹⁰³⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

¹⁰³⁷ Vgl. Scott (2001), S. 56.

¹⁰³⁸ DiMaggio/Powell (1983), S. 152.

¹⁰³⁹ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 152.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 372.

Normen vermittelt aber auch deren Einhaltung nahegebracht.¹⁰⁴¹ Dies führt dazu, dass die Mitglieder einzelner Professionen, auch wenn sie in unterschiedlichen Organisationen tätig sind, in ihren Selbstverständnissen und kognitiven Einstellungen immer größere Ähnlichkeiten aufweisen.¹⁰⁴² Diese gleichartig denkenden und handelnden Organisationsmitglieder prägen ihrerseits die Gestaltung und das Verhalten von Organisationen entsprechend der durch Professionen vorgegebenen Normen und verdrängen dadurch andere Einflüsse auf die Gestaltung von Organisationen und verringern so deren „gewachsene“ Unterschiede.¹⁰⁴³

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Wirkung von normativen Systemen in organisationalen Feldern zu einer einheitlichen Ausrichtung des Denkens und Handelns der Mitglieder und damit zu Isomorphie führen kann.

Zusammenfassung

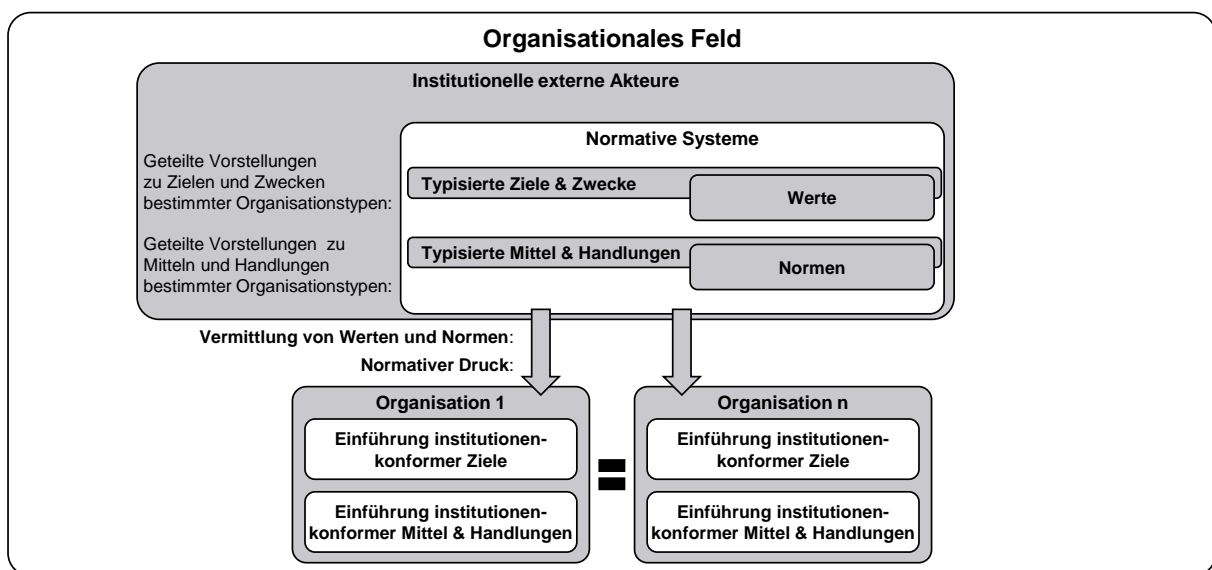


Abbildung 12: Wirkungen normativer Systeme¹⁰⁴⁴

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass normative Systeme in Einzelorganisationen zur Beibehaltung oder Internalisierung von Werten und Normen, sowie Einführung Werte- und Normen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen führen und auf diese Weise auch zur Isomorphie in organisationalen Feldern führen können. Diese Wirkungen normativer Systeme auf Organisationen sind noch einmal in der Abbildung 12 dargestellt.

3.2.3.3 Wirkung regulativer Systeme

Oben wurde bereits aufgezeigt, dass die regulative Säule mittels Regelsetzung, Kontrolle und Sanktionierung auf Organisationen einwirkt und dabei häufig aufgrund von Macht oder

¹⁰⁴¹ Der Effekt verstärkt sich in einem organisationalen Feld noch durch das Filtern von Personal („filtering of personnel“ DiMaggio/Powell (1983), S. 152). Dieses tritt beispielsweise auf, wenn Mitarbeiter etwa von anderen Organisationen abgeworben werden oder Führungspersonen nur von bestimmten Universitäten rekrutiert werden oder bestimmte Schlüsselqualifikationen erfüllen müssen, was wiederum dazu führt, gleiche Vorgehensweisen, Strukturen oder Entscheidungsverhalten anzuwenden. Vgl. Walgenbach (2006), S. 373.

¹⁰⁴² Vgl. Walgenbach (2006), S. 372; DiMaggio/Powell (1983), S. 152. Es entsteht dadurch ein „[...] Pool von mehr oder minder austauschbaren Personen mit nahezu identischen Orientierungen und Dispositionen [...]“. Walgenbach (2006), S. 372.

¹⁰⁴³ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 152; Walgenbach (2006), S. 372.

¹⁰⁴⁴ Eigene Darstellung.

legitimierten Herrschaftsbeziehungen zu regelhaften Handlungen führt, weshalb ihr Handlungsregelnder Mechanismus auch als Zwang bezeichnet wird.

Wirkung auf Einzelorganisationen

In ihrer Wirkung führen regulative Systeme dazu, dass Einzelorganisationen durch „Rituale der Konformität“ in eine bestimmte Gestalt überführt werden.¹⁰⁴⁵ Dies kann beispielsweise die Umsetzung regelkonformer Handlungen, Strukturen oder auch Prozesse beinhalten.¹⁰⁴⁶

Ob und wie umfangreich Organisationen regulative Anforderungen und Vorgaben umsetzen, entscheiden diese nach einem Kosten-Nutzen-Kalkül und somit nach Kriterien rationaler Wahl.¹⁰⁴⁷ Vergleichbar dazu bezeichnet Scott die Grundlage für die Befolgung solcher Regeln als Expedience,¹⁰⁴⁸ wobei es sich um Zweckmäßigkeit der Befolgung von dem Hintergrund zu erwartender Vor- und Nachteile handelt.¹⁰⁴⁹ Dabei werden insbesondere positive und negative Sanktionen, die aus der Regelbefolgung/-nichtbefolgung resultieren können, abgewogen: „Akteure folgen diesen Regeln, um Sanktionen bei Nichtbefolgung zu entgehen bzw. um Entlohnung bei Befolgung zu erreichen.“¹⁰⁵⁰ Das Ausmaß einer Übernahme vorgegebener Mittel hängt dabei von der Stärke der Abhängigkeit von den regelsetzenden Akteuren ab,¹⁰⁵¹ und ist somit von deren Macht zur Sanktionierung abhängig.

Es lässt sich zusammenfassen, dass regulative Systeme in Organisationen bei entsprechenden hohen Sanktionen zur Erfüllung der ihnen zugrundeliegenden Anforderungen und Vorgaben führen, was im Falle wenig konkreter Anforderungen und Vorgaben auch über eine Interpretation der Regeln erfolgen kann.¹⁰⁵² Sofern die Ziele, Mittel und Handlungen von Organisationen von den Regeln betroffen sind, führen regulative Systeme zu einer regelkonformen Ausrichtung dieser Bereiche.

Wirkung auf Organisationale Felder

Das Einwirken regulativer Systeme auf Organisationen bildet wie gezeigt eine weitere Ursache für Isomorphie: „Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function.“¹⁰⁵³ Demnach ist Isomorphie durch Zwang auf den informellen und formalen Druck von Akteuren aus der Umwelt von Organisationen zurückzuführen und entspricht somit sowohl den oben gezeigten Merkmalen regulativer Systeme,¹⁰⁵⁴ und auch den dazu in ähnlicher Form auf Organisationen einwirkenden normativen Systemen.¹⁰⁵⁵

¹⁰⁴⁵ Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

¹⁰⁴⁶ Ein Beispiel bildet die staatliche Umweltgesetzgebung, die zur Einführung neuer Umweltschutztechnologien oder zur Einrichtung von Stellen für Umweltschutzbeauftragte geführt hat. Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Senge (2006), S. 38; Walgenbach/Meyer (2008), S. 58.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Scott (2001), S. 52.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁰⁵⁰ Senge (2006), S. 38. Vgl. auch Scott (2001), S. 52.

¹⁰⁵¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

¹⁰⁵² Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁰⁵³ DiMaggio/Powell (1983), S. 150.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2.

Wie oben diskutiert, ist der Staat eine Gruppe, die solche Zwänge beispielsweise mit dem Vertrags-, Steuer- und Aktienrecht ausüben kann.¹⁰⁵⁶ In ihrer Wirkung prägen rechtliche Anforderungen und Vorgaben die Strukturen und Prozesse betroffener Organisationen in ähnlicher Weise und führen zu einer Verringerung von deren Unterschieden.¹⁰⁵⁷ Zwang führt letztlich dazu, dass die Organisationen in einem Feld durch die faktische oder symbolische Befolgung der regulativen Vorgaben in ihren formalen Strukturen immer homogener werden und somit verstärkt eine einheitliche institutionell geprägte Gestalt aufweisen.¹⁰⁵⁸

Zusammenfassung

Es kann das Resümee gezogen werden, dass regulative Systeme diese in Einzelorganisationen zur Befolgung der den Regeln zugrundeliegenden Anforderungen und Vorgaben führt, was bei entsprechenden Regeln auch zu einer regelkonformen Ausrichtung von Zielen und insbesondere Mittel und Handlungen führen kann, die ihrerseits zu Isomorphie der Organisationen organisationaler Felder führt.

Die beschriebenen Wirkungen regulativer Systeme auf Organisationen sind in Abbildung 13 noch einmal zusammengefasst.

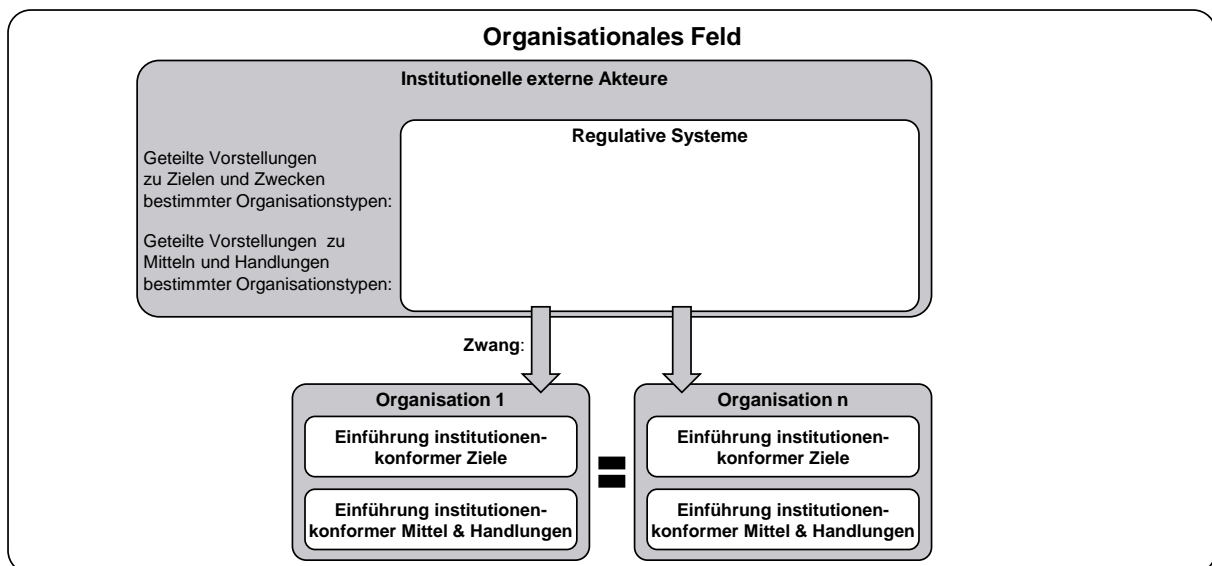


Abbildung 13: Wirkungen regulativer Systeme¹⁰⁵⁹

3.2.3.4 Zusammenfassung

Es kann festgehalten werden, dass Institutionen und ihre einzelnen Säulen mittels jeweils spezifischer Wirk- und Durchsetzungsmechanismen dazu führen, dass Organisationen institutionenkonforme Ziele, Mittel und Handlungen einführen.¹⁰⁶⁰ Als Ergebnis dieser Ausrichtung an den Institutionen setzen Organisationen in ihren formalen Strukturen oft hoch institutionalisierte Elemente ein, sodass ihre formale Struktur zu Manifestationen für sie verbindli-

¹⁰⁵⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Powell/DiMaggio (1991), S. 188.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 369f.

¹⁰⁵⁹ Eigene Darstellung.

¹⁰⁶⁰ Diese Wirkung von Institutionen wird auch als handlungsregende Kraft bezeichnet. Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

cher institutioneller Regeln werden.¹⁰⁶¹ Ferner konnte oben gezeigt werden, dass regulative Systeme in Organisationalen Feldern zu Isomorphie führen können.¹⁰⁶²

Die spezifischen Wirk- und Durchsetzungsmechanismen der drei Säulen von Institutionen sowie deren Wirkungen auf Einzelorganisationen und organisationale Felder sind in Abbildung 14 noch einmal zusammengefasst.

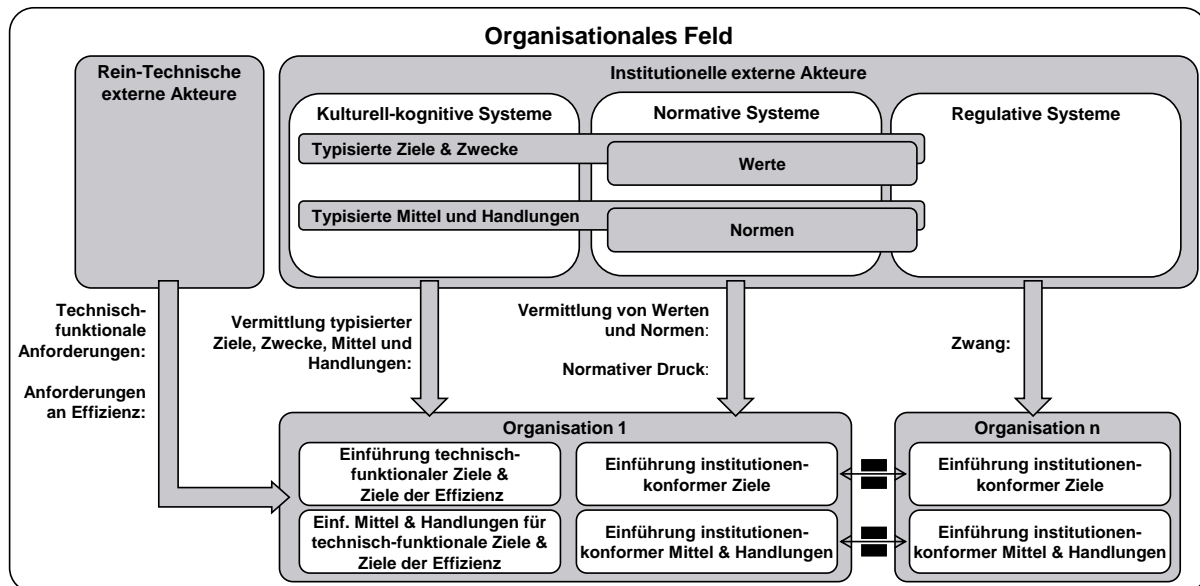


Abbildung 14: Wirkungen technischer und institutioneller externer Akteure auf Organisationen¹⁰⁶³

Im Hinblick auf die gezeigte Ausrichtung von Organisationen anhand von institutionellen Anforderungen und Vorgaben sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass diese einerseits unabhängig von den Wirkungen technischer Umwelten erfolgen kann, sich andererseits aber auch überlagern können.¹⁰⁶⁴ Hinsichtlich einer Überlagerung zeigen Meyer und Rowan (1977) auf, dass der Einfluss institutioneller Umwelten dazu führen kann, dass Organisationen gegenüber externen Wertkriterien empfänglicher werden, und mithilfe externer Bewertungskriterien über den Einsatz von Mitteln (z. B. strukturelle Elemente und Managementpraktiken) entscheiden, statt eigene rein technisch rationale Kriterien anzuwenden.¹⁰⁶⁵ Dieser Einfluss institutioneller Umwelten führt zur Herausbildung zeremonieller Produktionsfunktionen, d. h. Bestandteilen von Organisationen, denen von den Organisationen unabhängig von ihrem Beitrag zur Erzeugung technischen Outputs ein Wert zugeschrieben wird.¹⁰⁶⁶ In der Folge führt der Einfluss von institutionellen Umwelten dazu, dass formale Strukturen, Funktionsbereiche und Vorgehensweisen vieler Organisationen in der postindust-

¹⁰⁶¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S.343f. Zum Prozess der Institutionalisierung führen Tate et al. (2011) an: „As the organization conforms to these pressures, actions become institutionalized [...]“. Tate et al. (2011), S. 10.

¹⁰⁶² Diesbezüglich haben jüngere Studien jedoch auch gezeigt, dass unter bestimmten Bedingungen institutionelle Einwirkungen auch zu Heterogenität führen können. Vgl. dazu Schneiberg/Clemens (2006), S. 205.

¹⁰⁶³ Eigene Darstellung.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 350; Walgenbach (2006), S. 366. Zu solchen Wertkriterien zählen zeremonielle Belobigungen wie der Nobelpreis, Anerkennung durch bedeutende Personen, oder das Prestige von Programmen (Abteilungen/Verhaltensweisen) oder Berufsangehörigen in der Umwelt. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 350.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 350f. Der Einfluss der technisch bedingten Anforderungen auf die Gestaltung der formalen Struktur geht dadurch zurück. Vgl. Walgenbach (2006), S. 370.

riellen Gesellschaft insbesondere die Mythen (Vorstellungen) ihrer institutionellen Umwelten statt die Anforderungen ihrer Arbeitsaktivitäten repräsentieren.¹⁰⁶⁷

Auch wenn der Einfluss technischer Umwelten durch institutionelle Einflüsse zurückgedrängt bzw. von diesen überlagert wird, bilden die rein-technischen Umwelten in dieser Arbeit einen alternativen Erklärungsansatz für Ausrichtung von Organisationen. Dementsprechend sind in Abbildung 14 auch die grundsätzliche Wirkung technischer Umwelten auf Organisationen – durch technisch-funktionale Anforderungen als auch Anforderungen an die Effizienz zur Verankerung von technisch-funktionalen Zielen und Zielen der Effizienz und entsprechender Mittel und Handlungen führen – dargestellt.¹⁰⁶⁸

3.2.4 Legitimität von Organisationen

Oben wurde bereits dargestellt, dass Institutionen als soziale Regeln dazu führen, dass sich Organisationen konform zu den darin enthaltenen Vorstellungen, Vorgaben und Anforderungen ausrichten. Zentrale Bedeutung für die Befolgung von Institutionen hat für Organisationen die dadurch erreichbare Legitimität. Im folgenden Abschnitt wird daher Konzept der Legitimität im Neo-Institutionalismus vorgestellt. Dazu werden zunächst die Bedeutung von Legitimität für eine Organisation erläutert (Abschnitt 3.2.4.1), die Voraussetzungen für die Erreichung dieser vorgestellt (Abschnitt 3.2.4.2) und anschließend die Folgen von Legitimität oder Illegitimität für eine Organisation behandelt (Abschnitt 3.2.4.3). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung (Abschnitt 3.2.4.4).

3.2.4.1 Bedeutung von Legitimität

In den vorherigen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass sich Organisationen nicht nur an den Anforderungen technischer Umwelten ausrichten, sondern auch anhand institutioneller Anforderungen und Vorgaben. Ursächlich für die Befolgung beider Formen von Anforderungen, ist aus Sicht der Vertreter des Neo-Institutionalismus, dass das Überleben von Organisationen sowohl von der Erfüllung marktlicher Anforderungen abhängig ist, als auch von der Erfüllung der Anforderungen und Vorgaben ihrer gesellschaftlichen Umwelten: „Organizations require more than material resources and technical information if they are to survive and thrive in their social environments. They also need social acceptability and credibility.“¹⁰⁶⁹ Zur Bedeutung der Einhaltung von institutionellen Vorgaben führt Zucker ferner an: „Organizational conformity to the institutional environment simultaneously increases positive evaluation, resource flows, and therefore survival chances“¹⁰⁷⁰.

Die Zusammenhänge zwischen den technischen und gesellschaftlichen Anforderungen und dem Überleben von Organisationen wurden insbesondere von Meyer und Rowan (1977) diskutiert und sind in Abbildung 15 dargestellt.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 341; Meyer/Rowan (1977), S. 352.

¹⁰⁶⁸ Technisch-funktionale Ziele werden in dieser Arbeit definiert als: Ziele zur Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen. Ziele der Effizienz werden in dieser Arbeit definiert als: Ziele zur Erfüllung von Anforderungen an die Effizienz. Vgl. zum Einfluss und den Wirkungen technischer Umwelten auf Organisationen Abschnitt 3.2.1.

¹⁰⁶⁹ Scott (2000), S. 237.

¹⁰⁷⁰ Zucker (1987), S. 445.

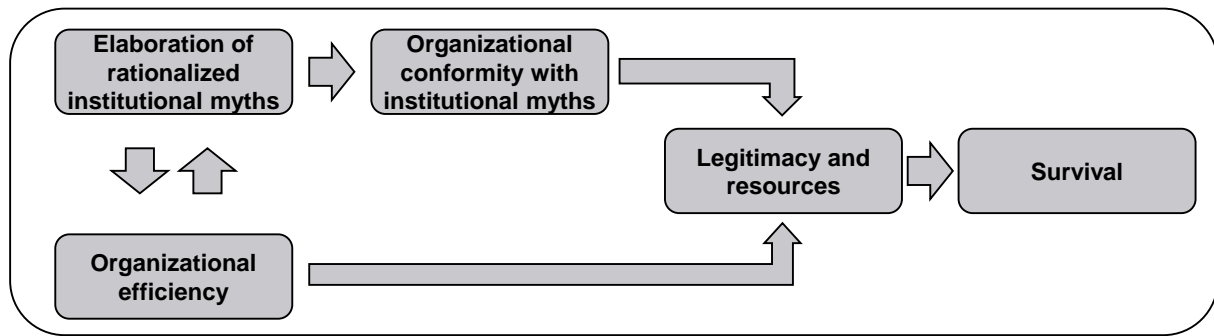


Abbildung 15: Überleben von Organisationen¹⁰⁷¹

Die Abbildung macht deutlich, dass der Fortbestand von Organisationen den Zugang zu Ressourcen als auch Legitimität erfordert. Der Zugang zu Ressourcen und das Überleben sind für Organisationen am Markt grundsätzlich von der effizienten Koordination und Steuerung ihrer Wertschöpfungsaktivitäten abhängig.¹⁰⁷² Darüber hinaus sind der Zugang zu Ressourcen und anderen Arten von Unterstützung durch die Umwelt, von denen letztlich das Überleben von Organisationen abhängt, in stark institutionell geprägten Umwelten von ihrer Konformität zu institutionellen Vorgaben und Anforderungen abhängig.¹⁰⁷³ Die entsprechende Anerkennung von Konformität wird als Legitimität bezeichnet,¹⁰⁷⁴ welche von Suchman definiert wird als: „Legitimacy is a generalized perception or presumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions.“¹⁰⁷⁵ Legitimität bedeutet daher, dass die Handlungen eines Akteurs vor dem Hintergrund sozial konstruierter Vorstellungssysteme (Institutionen) als erstrebenswert, richtig, oder angemessen betrachtet werden.¹⁰⁷⁶ Die Anerkennung von Legitimität eines Akteurs, bezieht sich dabei weniger auf bestimmte Ereignisse, sondern auf dessen grundsätzlichen Zustand über einen längeren Zeitraum.¹⁰⁷⁷ In Anlehnung an Suchman wird Legitimität in dieser Arbeit vereinfacht definiert als: Wahrnehmung oder Annahme, dass die Eigenschaften einer Organisation konform zu den sozialen Vorstellungssystemen ihrer Umwelt sind.

Ein typisches Indiz für die Anerkennung von Legitimität ist die Akkreditierung oder Zertifizierung von Organisationen, ihren Teilbereichen oder Mitteln durch staatliche „Stellen“, Branchen- oder Handelsverbände.¹⁰⁷⁸ Wäre eine Organisation als vollständig legitim anerkannt, würde dies bedeuten, dass keines ihrer Ziele in Frage gestellt würde, alle ihre Ziele bedeutsam und wichtig erschienen und gleichzeitig alle eingesetzten Mittel, Prozeduren und Techniken als angemessen erschienen, ohne dass Alternativen zu diesen bestünden.¹⁰⁷⁹ Ob eine

¹⁰⁷¹ Mit geringfügigen graphischen Änderungen nach Meyer/Rowan (1977), S. 353.

¹⁰⁷² Meyer und Rowan verwenden dazu den Begriff „Organizational Efficiency“. Meyer/Rowan (1977), S. 352.

¹⁰⁷³ „Institutional sectors are characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must confirm if they are to receive support and legitimacy.“ Meyer (2004), S. 90. Vergleichbar führen Meyer und Rowan an, dass Legitimität einer Organisation in folgender Weise dient: „[T]o strengthen its support and secure its survival.“ Meyer/Rowan (1977), S. 349. Vgl. zur Bedeutung von Legitimität auch Meyer/Rowan (1977), S. 352.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Scott (2001), S. 59.

¹⁰⁷⁵ Suchman (1995), S. 574. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Scott (2001), S. 59.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Scott (2001), S. 59 auf Suchman (1995), S. 574 verweisend.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Scott (2001), S. 60.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 366.

Organisation diesen Zustand erreichen kann ist allerdings fraglich, da die Institutionen in der Umwelt einer Organisation in Konflikt zueinander stehen können.¹⁰⁸⁰ Legitimität im Hinblick auf eine oder zwei Säulen von Institutionen/Arten von institutionellen Systemen muss daher nicht zwingend zu genereller Legitimität führen.¹⁰⁸¹

3.2.4.2 Voraussetzungen für Legitimität

In Abhängigkeit von den drei Säulen von Institutionen erfordert Legitimität die Erfüllung unterschiedlicher Voraussetzungen. Die verschiedenen Voraussetzungen gehen bereits aus der folgenden Charakterisierung von Legitimität nach Scott hervor: „[A] condition reflecting perceived consonance with relevant rules and laws, normative support or alignment with cultural-cognitive frameworks.“¹⁰⁸²

Im Falle kulturell-kognitiver Systeme hängt die Legitimität von Organisationen von kognitiver Konsistenz, d. h. dem Einklang zu gesellschaftlichen Vorstellungen ab, welche Organisationen beispielsweise dann erreichen, wenn sie in einem gesellschaftlichen Kontext oder organisationalen Feld anerkannte bzw. als selbstverständlich erachtete Identitäten, Strukturen oder Elemente übernehmen.¹⁰⁸³ In Bezug auf normative Institutionen erfordert Legitimität die Einhaltung moralischer Verpflichtungen, sodass Organisationen, die den in einer Gesellschaft akzeptierten Werten und Normen entsprechen bzw. den Eindruck vermitteln, dies zu tun, Legitimität zugesprochen bekommen.¹⁰⁸⁴ Legitimität gegenüber regulativen Institutionen wird durch Organisationen erreicht, wenn sie sich in Übereinstimmung zu bestehenden Gesetzen oder anderen Formen rechtlicher Vorgaben verhalten bzw. den Anschein wahren dies zu tun:¹⁰⁸⁵ „Legitimate Organizations are those established by and operating in accordance with relevant legal or quasi-legal requirements.“¹⁰⁸⁶

Anhand der vorgestellten Voraussetzungen von Legitimität wird deutlich, dass Legitimität grundsätzlich erfordert, dass Organisation zu Institutionen konforme Eigenschaften aufweisen bzw. entsprechend wahrgenommen werden. Demzufolge führt die Übernahme institutionen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen in eine Organisation,¹⁰⁸⁷ bei entsprechender Wahrnehmung durch externe Akteure zu Legitimität. Diesbezüglich steht im Neo-Institutionalismus insbesondere die Wirkung der Übernahme institutionalisierter Elemente und dadurch extern legitimierter Elemente formaler Strukturen in einer Organisation im Fokus.¹⁰⁸⁸ „Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy“¹⁰⁸⁹. Zu solchen institutionalisierten bzw. extern legitimierten Elementen zählen beispielsweise Strukturelemente, Managementpraktiken oder Prozesse aus der Umwelt von Organisationen.¹⁰⁹⁰ Haben Organisationen institutionalisierte

¹⁰⁸⁰ Vgl. Scott (2001), S. 61. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.5.1.

¹⁰⁸¹ Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 61; Walgenbach (2006), S. 381.

¹⁰⁸² Scott (2001), S. 59.

¹⁰⁸³ Vgl. Scott (2001), S. 6; Walgenbach/Meyer (2008), S. 61; Walgenbach (2006), S. 381.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Scott (2001), S. 61; Walgenbach/Meyer (2008), S. 59.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Scott (2001), S. 61; Walgenbach (2006), S. 379; Walgenbach/Meyer (2008), S. 58.

¹⁰⁸⁶ Scott (2001), S. 60.

¹⁰⁸⁷ Vgl. für eine Beschreibung der Wirkungen von Institutionen Abschnitt 3.2.3.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349; Walgenbach (2006), S. 365.

¹⁰⁸⁹ Meyer/Rowan (1977), S. 352.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349; Walgenbach (2006), S. 366.

Elemente übernommen, führt dies zu der externen Anerkennung, dass sie kollektiv geschätzte Zwecke, also Vorstellungen zu Zielen und Zwecken von Organisationen, mithilfe adäquater Mittel verfolgen.¹⁰⁹¹ Ferner führt die Übernahme zu der externen Wahrnehmung, dass die Organisationen, die den an sie adressierte Erwartungen entsprechen, rational organisiert und modern sind.¹⁰⁹² Sie werden somit als legitim angesehen.

Bedeutsam für die Anerkennung von Legitimität durch die Übernahme institutionalisierter Elemente oder Umsetzung institutionen-konformer Eigenschaften ist es für Organisationen, diese auch mit den *richtigen* Begriffen zu bezeichnen. So führen Vokabeln zur Beschreibung der Mittel und Handlungen von Organisationen, die mit institutionellen Regeln übereinstimmen, bei externen Akteuren zur Anerkennung legitimer Strukturen, Verhaltensweisen etc.¹⁰⁹³ Organisationen, die mit solchen legitimierten Vokabeln beschrieben werden, werden als an kollektiv definierten bzw. vorgegebenen Zwecken ausgerichtet angesehen.¹⁰⁹⁴ Es wird demnach von externen Akteuren angenommen, dass sie gesellschaftliche Vorstellungen zu Zielen und Zwecken von Organisationen teilen bzw. versuchen diese umzusetzen. Die legitimierende Wirkung bestimmter Begriffe zeigen Meyer und Rowan am Beispiel von „personnel services“ (ähnlich Personalabteilungen) auf.¹⁰⁹⁵ Diese führen nicht nur organisationsintern zu bestimmten Vorgehensweisen bei der Einstellung von Mitarbeitern, sondern in der Umwelt zu der Annahme, dass die damit verbundenen Vorgehensweisen für eine Organisation bedeutend sind, wodurch Mitarbeiter, Bewerber, Manager oder auch Regierungsstellen prädisponiert werden, die Einstellungsvorgänge als legitim (z. B. Wahrung von Gleichberechtigung) anzusehen.¹⁰⁹⁶ In dieser Arbeit wird eine solche institutionen-konforme Sprache definiert als: Begriffe zur Beschreibung der Eigenschaften von Akteuren, die mit institutionellen Vorstellungen, Anforderungen und Vorgaben übereinstimmen.

3.2.4.3 Folgen von Legitimität und Illegitimität

Die Anerkennung von Legitimität oder auch Nicht-Legitimität einer Organisation kann bei organisationsinternen und -externen Akteuren zu Handlungen führen, die das Überleben oder die Zielerreichung der Organisation fördern oder auch gefährden. Derartige Handlungen, die oben bereits grundsätzlich als Sanktionierung (Belohnung oder Bestrafung) vorgestellt wurden,¹⁰⁹⁷ werden in der Literatur in spezifischer Form diskutiert.

Hinsichtlich förderlicher Effekte führen DiMaggio und Powell an, dass die Befolgung von Institutionen (und dadurch Legitimität) es Organisationen erleichtert, mit anderen Organisationen Transaktionsbeziehungen aufzunehmen, Personal anzuwerben, einen guten Ruf zu erlangen, den Vorstellungen eines guten Managements zu entsprechen, oder als Partner angesehen zu werden mit dem Verträge eingegangen werden können bzw. der es „würdig“

¹⁰⁹¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349; Walgenbach (2006), S. 365.

¹⁰⁹² Vgl. Walgenbach (2006), S. 366.

¹⁰⁹³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349f.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1 und Abschnitt 3.2.2.2.2.

ist, öffentliche Mittel zu erhalten.¹⁰⁹⁸ Ferner kann Legitimität nach Meyer/Rowan (1977) zu einer erhöhten Bereitschaft externer Akteure führen, Organisationen beispielsweise durch Kredite, Spenden oder Investments finanziell zu unterstützen.¹⁰⁹⁹ Zusammenfassend weisen Meyer/Rowan (1977) darauf hin, dass Legitimität zu einem höheren „Commitment“ externer Akteure und der Organisationsmitglieder führt.¹¹⁰⁰ Durch Effekte wie eine verbesserte Reputation oder höhere Gewinne kann Legitimität letztlich auch zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition von Organisationen am Markt führen.¹¹⁰¹

Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden solche Legitimität voraussetzenden Beiträge externer und auch interner Akteure (inkl. der oben beschriebenen positiven formalen und informellen Sanktionen),¹¹⁰² unter dem Begriff **legitimitätsbedingte Beiträge** zusammengefasst und definiert als: Durch die Anerkennung von Legitimität ausgelöste oder beibehaltene Handlungen interner und externer Akteure, die sich positiv auf die Erreichung der Ziele einer Organisation auswirken.

Neben den positiven Wirkungen der Befolgung von Institutionen kann ihre Nichtbefolgung für **Organisationen** auch zu **nachteiligen Effekten** führen. Unterlassen es Organisationen beispielsweise, durch ihre Umwelt als geeignet erachtete Strukturelemente einzusetzen, fehlt es ihnen dadurch an legitimen Nachweisen ihrer Tätigkeiten, wodurch sie von externen Akteuren als nachlässig, irrational oder unnötig wahrgenommen werden können.¹¹⁰³ Somit kann die Unterstützung von Organisationen durch externe Akteure gefährdet werden.¹¹⁰⁴ Die Nichtbefolgung von Institutionen bzw. die Annahme von Illegitimität kann sogar zu realen Kosten führen, wenn beispielsweise der Staat bei Nichtbeachtung von Regeln zu Maßnahmen zu deren Durchsetzung ergreift.¹¹⁰⁵ Meyer/Rowan (1977) erwarten, dass Organisationen, die von den Anforderungen und Vorgaben institutioneller Umwelten und ihrer Akteure abweichen, aufgrund hoher illegitimitäts-verursachter Kosten scheitern.¹¹⁰⁶ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden solche durch Illegitimität verursachten Bedrohungen (inkl. der oben beschriebenen negativen formalen und informellen Sanktionen)¹¹⁰⁷ unter dem Begriff **illegitimitätsbedingte Gefährdungen** zusammengefasst und definiert als: Durch die Annahme von Illegitimität ausgelöste Handlungen interner und externer Akteure, die sich negativ auf die Erreichung der Ziele einer Organisation auswirken können.

3.2.4.4 Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass in institutionell geprägten Umwelten das Überleben der Organisationen von ihrer Legitimität, d. h. der faktischen oder angenommenen Konformität zu Institutionen seitens interner und externer Akteure abhängig sein kann. Organisationen wird Legitimität

¹⁰⁹⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 373. Im Original nach DiMaggio/Powell (1983): „to transact with other organizations, to attract career-minded staff, to be acknowledged as legitimate and reputable, and to fit into administrative categories that define eligibility for public and private grants and contracts.“ DiMaggio/Powell (1983), S. 153.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349ff.

¹¹⁰⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349f.

¹¹⁰¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 373.

¹¹⁰² Vgl. zur positiven Sanktionierung Abschnitt 3.2.2.2.2 und 3.2.2.2.3

¹¹⁰³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349f.

¹¹⁰⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 350.

¹¹⁰⁵ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 350.

¹¹⁰⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 352f.

¹¹⁰⁷ Vgl. zu negativen formalen und informellen Sanktionen Abschnitt 3.2.2.2.2 und 3.2.2.2.3.

zugesprochen, wenn ihre Ziele, Mittel und Handlungen von internen und externen Akteuren als institutionen-konform wahrgenommen werden. Dazu tragen beispielsweise die Einführung institutionalisierter Mittel und deren Beschreibung mithilfe einer institutionen-konformen Sprache bei. Sofern Organisationen von internen oder externen Akteuren als legitim angesehen werden, führt dies zu legitimitätsbedingten Beiträgen, die der Zielerreichung und dem Überleben von Organisationen dienlich sind. Im Gegensatz dazu kann Illegitimität zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen wie der Einstellung von Unterstützung führen.

Die genannten Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Organisationen, der Anerkennung von Legitimität und daraus resultierenden legitimitätsbedingten Beiträgen sind in Abbildung 16 dargestellt.

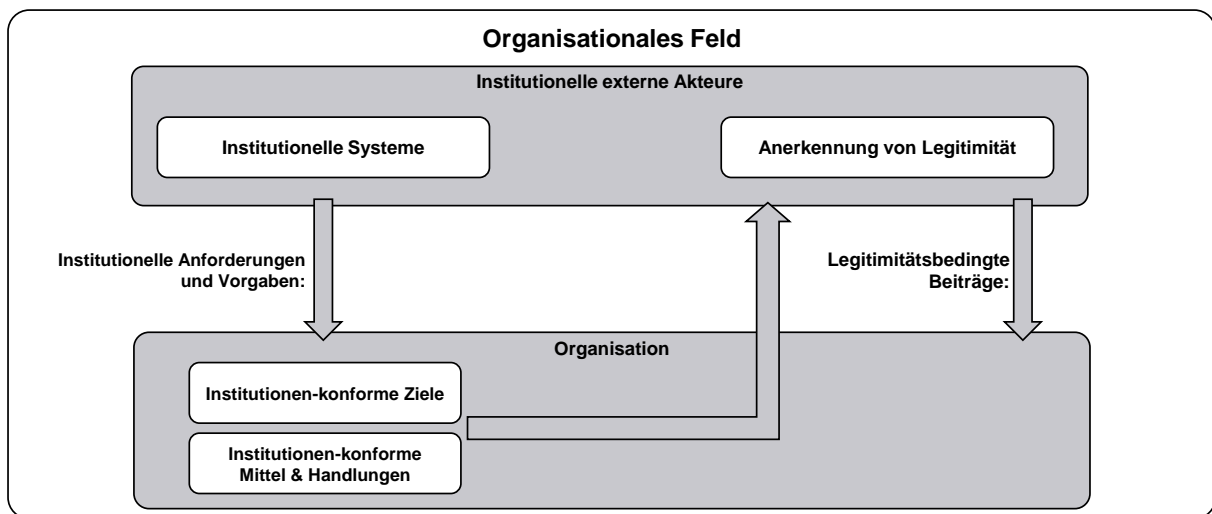


Abbildung 16: Legitimität und Überleben von Organisationen¹¹⁰⁸

Die aufgezeigte Relevanz von Legitimität und Illegitimität für das Überleben von Organisationen ist von besonderer Bedeutung für Wirkungsweise von Institutionen und liefert eine zentrale Erklärung für deren handlungsregelnden Charakter. Da das Überleben von Organisationen maßgeblich von der Befolgung institutioneller Vorgaben sowie der daraus resultierenden Zuschreibung von Legitimität abhängt, stehen Organisationen unter einem hohen Druck, institutionelle Vorgaben zu befolgen bzw. institutionell vorgegeben Elemente einzuführen: „[B]ecause the building blocks are considered proper, adequate, rational, and necessary, organizations must incorporate them to avoid illegitimacy.“¹¹⁰⁹ Aus diesem Grund bildet letztlich Legitimität im Neo-Institutionalismus den zentralen Einflussfaktor für die Gestaltung formaler Strukturen in Organisationen.¹¹¹⁰

Die gezeigte Bedeutung von Legitimität für Organisationen erklärt letztlich auch die oben aufgezeigte Ratio mit der diese über die Befolgung regulativer Anforderungen und Vorgaben sowie externen normativem Druck entscheiden. Organisationen wägen bewusst ab, zu welchen Wirkungen die Befolgung oder Nicht-Befolgung der institutionellen Vorgaben führen

¹¹⁰⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer/Rowan (1977), S. 353.

¹¹⁰⁹ Meyer/Rowan (1977), S. 345.

¹¹¹⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 343.

könnten und handeln entsprechend.¹¹¹¹ Dadurch weisen sie in institutionell geprägten Umwelten eine völlig andere Rationalität bei ihrer Gestaltung auf, als dies in rein technischen Umwelten der Fall wäre: „In technischen Umwelten wird jene Rationalität betont, die Vorschriften umfasst und die Mittel und Zwecke in einer Form in Übereinstimmung bringt, die in effizienter Weise vorhersagbare Ergebnisse verspricht. In institutionellen Umwelten bedeutet Rationalität, anderen Akteuren Gründe zu liefern, Handlungen, Strukturen und Konzepte verständlich und sozial akzeptiert scheinen zu lassen.“¹¹¹²

3.2.5 Herausforderungen der Befolgung von Institutionen und Mechanismen zu deren Überwindung

In den vorherigen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass Organisationen die Institutionen ihrer Umwelt befolgen müssen, um als legitim angesehen zu werden und dadurch Unterstützung durch externe Akteure zu erhalten. Dessen ungeachtet kann auch die Befolgung von institutionellen Anforderungen in Organisationen zu großen Herausforderungen führen. Solche Herausforderungen werden im Folgenden vorgestellt (Abschnitt 3.2.5.1) und anschließend Mechanismen aufgezeigt, die Organisationen zu ihrer Überwindung anwenden (Abschnitt 3.2.5.2). Abschließend erfolgt eine Rekapitulation dieses Kapitels (Abschnitt 3.2.5.3).

3.2.5.1 Herausforderungen durch die Befolgung von Institutionen

Nach Meyer/Rowan (1977) kann die Befolgung von Institutionen für Organisationen zu zwei grundsätzlichen Herausforderungen für die Erreichung von Legitimität und Effizienz führen, bei denen es sich um Konflikte zur Effizienz und Konflikte zwischen institutionellen Anforderungen und Vorgaben handelt.¹¹¹³ Beide Problemfelder werden von Meyer/Rowan (1977) als Inkonsistenzen zusammengefasst, aber im Folgenden aufgrund ihrer unterschiedlichen Ursachen als Inkompatibilität institutionell eingeforderter Mittel zu Effizienz sowie als Widersprüche zwischen institutionellen Regeln bezeichnet und getrennt voneinander betrachtet.

Inkompatibilität institutionell-bedingter Mittel zu Effizienz

Inkompatibilitäten institutionell-bedingter Mittel zur Effizienz einer Organisation liegen vor, wenn einzelne zur Befolgung von Institutionen übernommene Mittel und Handlungen im Konflikt zur effizienten Erbringung von Produkten und Dienstleistungen und somit der technisch-funktionalen Anforderungen an Organisationen stehen.¹¹¹⁴ Die Inkompatibilitäten resultiert grundsätzlich daraus, dass Organisationen wie oben aufgezeigt, zur Erreichung von Legitimität Mittel und Handlungen völlig unabhängig von ihrer Wirkung auf die Effizienz einführen.¹¹¹⁵ Da institutionelle Regeln jedoch der Logik von Effizienz widersprechen können, führt dies dazu, dass institutionell bedingt, eingeführte Mittel und Handlungen trotz legiti-

¹¹¹¹ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2 und 3.2.3.3. Im Gegensatz dazu übernehmen Organisationen unter dem Einfluss kulturell-kognitiver Systeme und auch einer innerlichen Verpflichtung die Vorstellungen ihrer Umwelt, wodurch diese als Selbstverständlichkeiten angesehen und realisiert werden. Vgl. Abschnitt 3.2.3.2 und Abschnitt 3.2.3.1.

¹¹¹² Lederle (2008), S. 74.

¹¹¹³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355.

¹¹¹⁴ Vgl. dazu Meyer/Rowan (1977), S. 355 und die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.

¹¹¹⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.4.4. Vgl. auch Meyer/Rowan (1977), S. 348f. Diese Unabhängigkeit der Übernahme institutionell vorgegebener Elemente, Verhaltensweisen etc. geht auch aus der folgenden Aussage hervor: „It is important to note that each of the institutional isomorphic processes can be expected to proceed in the absence of evidence that they increase internal organizational efficiency.“ DiMaggio/Powell (1983), S. 153.

tätsfördernden Wirkungen aus Perspektive der Effizienz häufig als reine Kosten zu betrachten sind.¹¹¹⁶ Ähnlich formuliert dies auch Zucker: „Organizational conformity to the institutional environment simultaneously increases positive evaluation, resource flows, and therefore survival chances, and reduces efficiency.“¹¹¹⁷

Trotz der möglichen Konflikte zwischen institutionell bedingt eingeführten Mitteln und Effizienz, können Organisationen nicht auf ihre Einführung verzichten, da dies ihre Legitimität und ggf. die daraus resultierenden legitimitätsbedingten Beiträge gefährden würde.¹¹¹⁸ „[C]onformity to institutional rules often conflicts sharply with efficiency criteria and, conversely, to coordinate and control activity in order to promote efficiency undermines an organization's ceremonial conformity and sacrifices its support and legitimacy.“¹¹¹⁹

Es lässt sich festhalten, dass die Befolgung institutioneller Regeln neben legitimitätsbedingten Beiträgen gleichzeitig auch zu negativen Auswirkungen für die Effizienz bzw. die effiziente Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen von Organisationen führen kann. Solche negativen Wirkungen der Befolgung institutioneller Anforderungen werden in dieser Arbeit analytisch getrennt von zu erreichenden legitimitätsbedingten Beiträgen betrachtet. Sie werden im Folgenden als institutionell bedingte Einschränkungen der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen bezeichnet und wie folgt definiert: Einschränkungen der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen, die aus der Befolgung von Institutionen resultieren.

Widersprüche zwischen institutionellen Regeln

Eine Diskrepanz zwischen den institutionellen Regeln können immer dann auftreten, wenn Organisationen mit institutionellen Anforderungen und Vorgaben verschiedener Gruppen konfrontiert sind und sich diese in ihren Vorstellungen, Erwartungen und Vorgaben vonei-

¹¹¹⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355. Als Beispiel führen Meyer/Rowan (1977) die Beauftragung von Beratungsunternehmen an, um intern und extern Legitimität aufrechterhalten zu können, jedoch in Bezug auf Verbesserungen der Produktivität nur schwer zu begründen ist. Als weiteres Beispiel zeigen Meyer/Rowan (1977) auf, dass durch hoch institutionalisierte Professionen bestimmten Berufen oftmals verbindlich bestimmte Aktivitäten zugeordnet werden, auch wenn diese zu negativen Auswirkungen auf die Effizienz führen, oder dass der Einfluss von Professionen den Einsatz bestimmter „technischer“ Vorgehensweisen – unabhängig von ihrer Effizienz – als angemessen, rational und modern erscheinen lässt. Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 344 und S. 355.

¹¹¹⁷ Zucker (1987), S. 445.

¹¹¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2 und 3.2.4.3. Hinsichtlich der erreichbaren legitimitätsbedingten Beiträge ist darauf hinzuweisen, dass die Befolgung von Institutionen bzw. daraus resultierende Legitimität dennoch zu den oben beschriebenen legitimitätsbedingten Beiträgen am Markt und auch zu einer Erhöhung der Überlebensfähigkeit führt. Vgl. Walgenbach (2006), S. 367. Dieser Zusammenhang geht insbesondere aus folgender Aussage hervor: „[O]rganizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.“ Meyer/Rowan (1977), S. 340. Diesbezüglich führt Meyer (2004) an, dass mittlerweile anerkannt wird, dass die Befolgung institutioneller Erwartungen neben legitimatorischer Auswirkungen auch nach marktlichen Gesichtspunkten zu positiven Effekten führen kann, beispielsweise in Form der oben aufgezeigten höheren Nachfrage, leichterer und günstigerer Finanzierung oder besserem Zugang zu Informationen. Vgl. Meyer (2004), S. 91. Lederle spricht bzgl. solcher Effekte sogar von positiven Auswirkungen auf die Effizienz. Vgl. Lederle (2008), S. 76.

¹¹¹⁹ Meyer/Rowan (1977), S. 340f.

inander unterscheiden.¹¹²⁰ Solche Widersprüche zwischen institutionellen Vorgaben werden zur weiteren Verwendung in dieser Arbeit definiert als: Gegensätzlichkeiten zwischen verschiedenen Institutionen zugrundeliegenden Vorstellungen und den daraus hervorgehenden Anforderungen und Vorgaben an Organisationen.

Die Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben verschiedener Gruppen kann in Organisationen zur Einführung inkompatibler Mittel und Handlungen führen.¹¹²¹ So werden beispielsweise Organisationsbereiche eingeführt, die Konflikte um Autorität aufweisen oder Professionen eingeführt, die sich überschneiden.¹¹²² Dadurch wird Organisationen eine effiziente Produktion sowie Steuerung und Koordination von Aktivitäten erschwert.¹¹²³

Als weitere Wirkung können die Widersprüche zwischen institutionellen Regeln sogar dazu führen, dass aus der Befolgung der institutionellen Anforderungen einer Gruppe gleichzeitig die Verringerung der Anerkennung von Legitimität und Unterstützung durch andere Gruppen resultiert.¹¹²⁴ Dabei gilt, je mehr unterschiedliche institutionelle Gruppen auf eine Organisation wirken und je höher die Zahl der Widersprüche ist, umso stärker kann die Erreichung von Legitimität beeinträchtigt werden.¹¹²⁵ Diese Herausforderung, nicht alle der institutionellen Erwartungen erfüllen zu können, kann dazu führen, dass nur ein Teil der Anforderungen erfüllt werden kann, wobei insbesondere die Erwartungen der mächtigsten Gruppe institutioneller externer Akteure erfüllt werden.¹¹²⁶

3.2.5.2 Umgang mit institutionellen Herausforderungen

Wie im vorherigen Abschnitt aufgezeigt wurde, kann die Befolgung von institutionellen Regeln Organisationen vor Herausforderungen bei der Erreichung von Effizienz stellen. Die Herausforderungen können so umfassend sein, dass eine strikte Einhaltung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zum Scheitern organisationsgrenzen-überschreitender Arbeitsaktivitäten und Transaktionen der Organisation führt.¹¹²⁷ Da jedoch gleichzeitig eine Zurückweisung der institutionellen Regeln, oder das Eingestehen von Abweichungen zu institutionellen Regeln zu einem Verlust von Legitimität führen könnte,¹¹²⁸ stehen insbesondere am Markt agierende Organisationen vor der Herausforderung, einerseits institutionellen Regeln zur Aufrechterhaltung von Legitimität zu befolgen und andererseits technisch-funktionale Anforderungen effizient zu erbringen. Um diese Herausforderungen zu überwinden, nutzen Organisationen mehrere miteinander verbundene Mechanismen bei denen es

¹¹²⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356; Vgl. Walgenbach (2006), S. 359; Bezüglich unterschiedlicher Institutionen in der Umwelt von Organisationen führt Walgenbach (2006) an: „Normen der Rationalität sind keine allgemeinen Werte und Vorgaben. Sie existieren vielmehr als spezifische Ausformungen in jenen Regeln, in die die Erwartungen der einzelnen Anspruchsgruppen eingeflossen sind. Sie existieren im Verständnis dieser Regeln und in der Bedeutung, die rationalisierten und institutionalisierten Strukturelementen und Managementkonzepten in einzelnen Bereichen der institutionellen Umwelt beigemessen wird.“ Walgenbach (2006), S. 359 auf Meyer/Rowan (1977), S. 343 verweisend.

¹¹²¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355f.

¹¹²² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356.

¹¹²³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355.

¹¹²⁴ Vgl. Scott (2001), S. 60.

¹¹²⁵ „The legitimacy of a given organization is negatively affected by the number of different authorities sovereign over it and by the diversity or inconsistency of their accounts of how it is to function.“ Scott (2001), S. 60.

¹¹²⁶ Vgl. Scott (2001), S. 60.

¹¹²⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356; Walgenbach (2006), S. 376.

¹¹²⁸ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356.

sich um Entkopplung, die Vermeidung von Überprüfung und effektiver Bewertung sowie die Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben handelt.¹¹²⁹

Entkopplung

Der Begriff Entkopplung umschreibt das Verhalten von Organisationen die institutionell bedingt eingeführten Mittel und Handlungen (insb. Elemente ihrer formalen Strukturen) voneinander und von ihren Arbeitsaktivitäten trennen.¹¹³⁰ Meyer/Rowan (1977) drücken dies wie folgt aus: „To maintain ceremonial conformity, organizations that reflect institutional rules tend to buffer their formal structures from the uncertainties of technical activities by becoming loosely coupled, building gaps between their formal structures and actual work activities.“¹¹³¹ Demnach werden institutionelle Anforderungen und Vorgaben zwar durch Übernahme von institutionen-konformen Mitteln und Handlungen nach außen hin erfüllt, diese Mittel und Handlungen werden jedoch organisationsintern nicht zur Steuerung und Umsetzung der Arbeitsaktivitäten einer Organisation eingesetzt. Entkopplung beinhaltet daher auch, dass die Steuerung und Koordination, wechselseitige Abstimmungen und Anpassungen in Organisationen auf informellem Wege, das bedeutet ohne den Einsatz aller Elemente formaler Strukturen, erfolgen; wobei entkoppelte Organisationen auf die Bereitschaft ihrer Mitglieder vertrauen, dennoch mit technisch-funktionalen Anforderungen angemessen umzugehen.¹¹³² Mithilfe der Entkopplung gelingt es Organisationen einerseits bei internen und externen Akteuren die Annahme aufrechtzuerhalten Institutionen zu befolgen und somit Legitimität und Unterstützung zu wahren und gleichzeitig ihre Aktivitäten nach technisch-funktionalen Anforderungen und Anforderungen der Effizienz auszurichten.¹¹³³

Entsprechend ihrer Eigenschaften wird Entkopplung in dieser Abhandlung definiert als: Vermeidung der Nutzung von zur Befolgung von externer Regeln übernommener Mittel und Handlungen bei der Steuerung und Umsetzung von Arbeitsaktivitäten. Diese Arbeitsaktivitäten umfassen insbesondere Aktivitäten zur Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen.

Vermeidung von Überprüfung und effektiver Bewertung

Um das Bekanntwerden von Entkopplung zu verhindern, versuchen Organisationen ihre formale Struktur einer Überprüfung und effektiven Bewertung durch externe und auch interne Akteure zu entziehen.¹¹³⁴ Das ist notwendig, da Organisationen in institutionellen Umwelten institutionalisierten Ritualen der Überprüfung und Bewertung ausgesetzt sind, welche Abweichungen von institutionellen Regeln aufdecken könnten, was zu einem Verlust von Legitimität führen würde.¹¹³⁵

Zur Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung nutzen Organisationen verschiedene Vorgehensweisen. Dazu zählt beispielsweise der Versuch, die Herausgabe von

¹¹²⁹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356ff.

¹¹³⁰ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357; Zucker (1987), S. 445.

¹¹³¹ Meyer/Rowan (1977), S. 341.

¹¹³² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357; Walgenbach (2006), S. 376f.

¹¹³³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357; Walgenbach (2006), S. 377.

¹¹³⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357ff.; Walgenbach (2006), S. 376f.

¹¹³⁵ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357ff.; Walgenbach (2006), S. 376f.

Daten zur Wirksamkeit von Mitteln und Handlungen („Output-Data“) zu vermeiden.¹¹³⁶ Um dennoch der Umwelt gegenüber die Befolgung von Anforderungen nachzuweisen, kann es auch zu einer zeremoniellen/ritualisierten Rechenschaftslegung in Form von Geschäftsberichten, Bilanzen und Pressemitteilungen kommen.¹¹³⁷ Im Rahmen einer solchen Kommunikation zur Befolgung institutioneller Regeln, können Organisationen, die eine Überprüfung und effektiven Bewertung vermeiden wollen, ferner dazu übergehen, Ziele nur mehrdeutig oder vage zu benennen oder statt technischer Ziele lediglich kategorische Ziele zu kommunizieren (z. B. Behandlung statt Heilung von Patienten).¹¹³⁸

Entsprechend ihrer vorgestellten Eigenschaften wird die Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung in dieser Ausarbeitung definiert als: Handlungen von Organisationen, die dazu dienen, bei internen und externen Akteuren eine Kenntnis über die Verletzung externer Regeln zu verhindern.

Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben

Dass es Organisationen gelingt, sich zu entkoppeln und auch ohne einen nach technischen Kriterien erbrachten Nachweis für Leistungsfähigkeit institutionell bedingt eingeführter Mittel und Handlungen Legitimität zugesprochen zu bekommen, wird nach Meyer und Rowan (1977) durch das Vertrauen und den guten Glauben (Good faith) institutioneller Akteure an die redliche Befolgung der Institutionen ermöglicht.¹¹³⁹ Aufgrund ihres Vertrauens tendieren institutionelle Akteure dazu, die „Werbepraktiken“ der Organisationen nicht weiter zu hinterfragen und gutgläubig davon auszugehen, dass institutionell vorgegebene Verfahrensweisen, Programme etc. von Organisationen auch sinnvoll umgesetzt werden.¹¹⁴⁰ Eine solche Annahme der Befolgung von Institutionen kann aufrechterhalten werden, da häufig keine direkte Überprüfung erfolgt, ob institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken tatsächlich wirksam umgesetzt werden.¹¹⁴¹ Zudem werden neben der Vermeidung einer solchen effektiven Überprüfung häufig Abweichungen regelrecht übersehen.¹¹⁴² Aufgrund dieser Eigenschaften institutioneller Akteure gelingt es Organisationen – trotz Entkopplung bei institutionellen Akteuren – die Annahme aufrechtzuerhalten, dass sie vertrauenswürdig sind und im treuen Glauben institutionelle Vorgaben erfüllen,¹¹⁴³ sodass sie letztlich als legitim wahrgenommen werden.

Um den Anschein von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben aufrechtzuerhalten oder sogar zusätzlich zu fördern, kommen in Organisationen verschiedene Vorgehensweisen zum Einsatz. So versuchen Organisationen beispielsweise in vielfältiger Weise die Nutzung institutionell vorgegebender Mittel und

¹¹³⁶ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 358.

¹¹³⁷ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 359; Walgenbach (2006), S. 376f.

¹¹³⁸ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357; Walgenbach (2006), S. 376f.

¹¹³⁹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357f. „The assumption that things are as they seem, that employees and managers are performing their roles properly, allows an organization to perform its daily routines with a decoupled structure.“ Meyer/Rowan (1977), S. 358. Diesbezüglich sprechen Meyer und Rowan (1977) auch von einer Anerkennung des Anscheins („considerations of face“). Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 358.

¹¹⁴⁰ Vgl. Walgenbach (2006), S. 377f.

¹¹⁴¹ Vgl. Walgenbach (2006), S. 377.

¹¹⁴² Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 358.

¹¹⁴³ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 358.

Handlungen zum Ausdruck zu bringen.¹¹⁴⁴ Dabei ist es wiederum von Bedeutung eine institutionen-konforme Sprache zu benutzen,¹¹⁴⁵ denn „Vokabeln einer legitimen formalen Struktur zu verwenden, d. h. Lippenbekenntnisse abzugeben und so eine Legitimationsfassade aufzubauen, die die Erwartung bestätigt, dass die formale Struktur den institutionalisierten Regeln entspricht, führt dazu, dass die Organisation einwandfrei und rational erscheint.“¹¹⁴⁶ Weitere Formen des Nachweises der Befolgung institutioneller Regeln bilden der Erwerb von Umwelt- und Qualitätszertifikaten.¹¹⁴⁷ Ferner stellen Organisationen in Bereichen, die mit institutionalisierten Erwartungen konfrontiert sind, spezialisierte und hochqualifizierte Mitarbeiter ein, um so das Bild einer institutionen-konformen Organisation zu generieren.¹¹⁴⁸

Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit werden Handlungen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben definiert als: Handlungen von Organisationen, die dazu dienen, bei internen und externen Akteuren die Annahme hervorzurufen oder zu bestätigen, dass die Eigenschaften von Organisationen konform zu institutionellen Anforderungen und Vorgaben, d. h. legitim sind.

3.2.5.3 Zusammenfassung

Die Hauptaussage dieses Abschnitts lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Befolgung von Institutionen kann für Organisationen zu zwei grundsätzlichen Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führen. Zum einen können sich zur Befolgung von Institutionen übernommene Mittel und Handlungen negativ auf die effiziente Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen auswirken, zum anderen können Widersprüche zwischen institutionellen Anforderungen dazu führen, dass sich zu deren Befolgung übernommene Mittel und Handlungen gegenseitig negativ beeinflussen, wodurch eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen ebenfalls erschwert wird. Diese negativen Auswirkungen in Form von Inkompatibilitäten und Widersprüchen zwischen institutionellen Regeln und der Effizienz von Organisationen sind in Abbildung 17 dargestellt. Zur Überwindung der genannten Herausforderungen können Organisationen den Lösungsansatz der Entkopplung nutzen; d. h. zur Befolgung von Institutionen eingeführte Mittel und Handlungen von ihren tatsächlichen Arbeitsaktivitäten trennen, sodass diese weiterhin nach technischen Kriterien und Kriterien der Effizienz erbracht werden können. Um trotz dieses nicht-institutionen konformen Verhaltens weiterhin als legitim angesehen zu werden, gehen mit der Entkopplung ferner Handlungen zur Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung und der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben einher. Diese Zusammenhänge sind ebenfalls in der Abbildung 17 dargestellt.

¹¹⁴⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 358.

¹¹⁴⁵ Vgl. zur Bedeutung einer institutionen-konformen Sprache für die Erreichung von Legitimität Abschnitt 3.3.3.2.

¹¹⁴⁶ Walgenbach (2006), S. 377.

¹¹⁴⁷ Vgl. Walgenbach (2006), S. 377.

¹¹⁴⁸ Vgl. Walgenbach (2006), S. 377f.

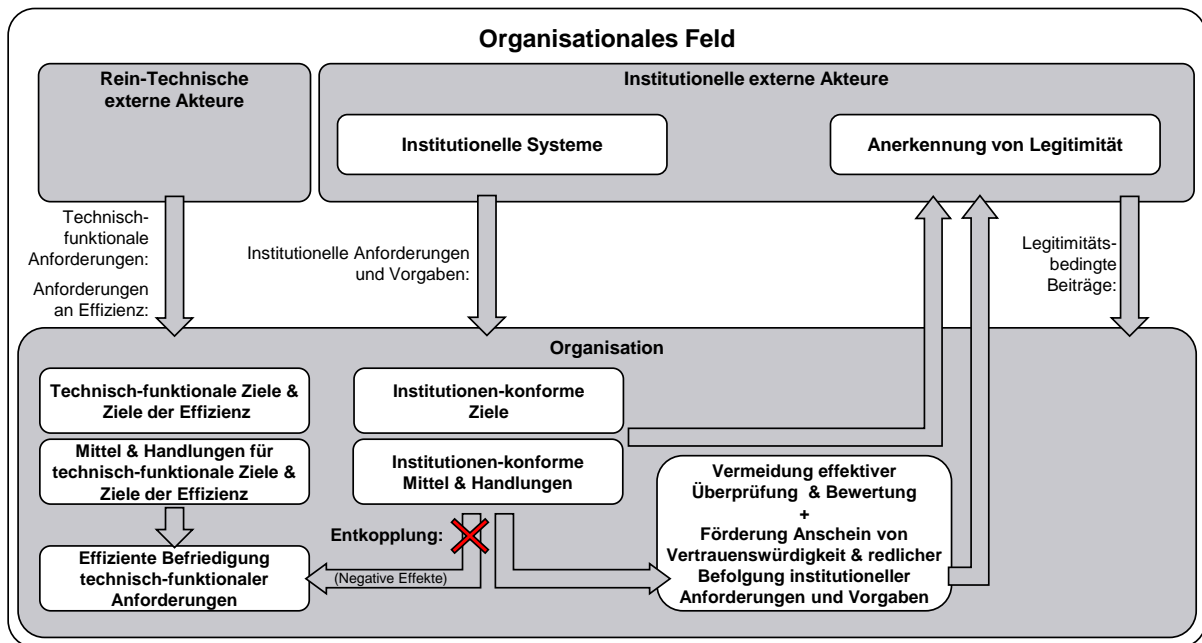


Abbildung 17: Herausforderungen durch die Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben sowie Mechanismen zu ihrer Überwindung¹¹⁴⁹

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die gezeigten Mechanismen zur Überwindung der Herausforderungen einen strategischen Umgang mit Institutionen repräsentieren, zu dem im Neo-Institutionalismus auch gegensätzliche Auffassungen bestehen. So gehen DiMaggio und Powell davon aus, dass mit der Übernahme institutionell vorgegebener Mittel auch interne Veränderungen einhergehen, was dazu führt, dass sich Organisationen nicht nur äußerlich, sondern auch innerlich immer ähnlicher werden wodurch eine interner Konsistenz und Stabilität erreicht wird.¹¹⁵⁰ Dahingegen vertreten Meyer und Rowan (1977) die oben aufgezeigte Ansicht, dass Organisationen lediglich in den formalen Strukturen immer ähnlicher werden, gleichzeitig aufgrund der Entkopplung aber eine hohe Diversität in ihren tatsächlichen Vorgehensweisen aufweisen.¹¹⁵¹ Meyer und Rowan gestehen damit dem Management von Organisationen im Gegensatz zu DiMaggio und Powell Reflexionsmächtigkeit und Handlungsfähigkeit zu.¹¹⁵² Diese Annahme von Reflexionsmächtigkeit entspricht wiederum der Fähigkeit von Organisationen institutionelle Einflüsse, die als formelle und informelle Regeln oder normativer Druck aus regulativen und normativen Systemen einwirken, wahrzunehmen und bewusst über ihre Befolgung zu entscheiden.¹¹⁵³

¹¹⁴⁹ Eigene Darstellung.

¹¹⁵⁰ Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 155.

¹¹⁵¹ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357.

¹¹⁵² Vgl. Walgenbach (2006), S. 378.

¹¹⁵³ Vgl. dazu Abschnitte 3.2.3.2 und 3.2.3.3.

3.3 Literaturgestützte Analyse des Umweltschutzes von Logistikdienstleistern

In diesem Abschnitt erfolgt eine Analyse des Bezugsrahmens dieser Arbeit – der Umweltschutz von LDL – hinsichtlich der Existenz der in Abschnitt 3.2 vorgestellten Kernkonzepte des Neo-Institutionalismus. Dabei wird systematisch überprüft, ob die für die Kernkonzepte definierten und operationalisierten Elemente, Eigenschaften und Wirkungsbeziehungen auch in Bezug auf den Umweltschutz von LDL und dessen externe Anspruchsgruppen vorliegen. Sofern Elemente, Eigenschaften oder Wirkungsbeziehungen im Rahmen der Analyse nicht eindeutig nachgewiesen oder erklärt werden können, erfolgt die Bildung von Hypothesen, die für eine empirische Prüfung im weiteren Verlauf der Arbeit (Kapitel 4) von Bedeutung sind. Während der Analyse und der anschließenden Formulierung von Hypothesen erfolgt – dem kritischen Realismus folgend – eine Auseinandersetzung mit der zu betrachtenden Theorie und deren konkurrierenden Erklärungsansätzen.¹¹⁵⁴

3.3.1 Technische und institutionelle Einflüsse auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

In den vorherigen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass sich Akteure aus der Umwelt von Organisationen in technische und institutionelle externe Akteure unterteilen lassen,¹¹⁵⁵ wobei die institutionellen externen Akteure die Träger von Institutionen bilden.¹¹⁵⁶ Ferner wurden bereits zahlreiche Gruppen identifiziert, die Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nehmen oder nehmen könnten.¹¹⁵⁷ Für jede der Gruppen kommt daher grundsätzlich in Betracht, dass sie als technischer und/oder institutioneller externer Akteur Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nimmt. Deshalb werden in diesem Abschnitt die zuvor identifizierten Gruppen in Hinblick auf den Umweltschutz von LDL auf das Vorliegen der Eigenschaften technischer und institutioneller externer Akteure geprüft. Dabei sollen in Anlehnung an Delmas/Toffel (2004) zur Bestimmung der Einflüsse die in Abschnitt 2.3.3 dargestellten objektiven Daten (z. B. öffentlichen Daten wie Gesetzestexte) sowie die aus Befragungen zum Umweltschutz von LDL hervorgehenden subjektiven Daten zu einer empfundenen Einwirkung auf den Schutz der Umwelt von LDL betrachtet werden.¹¹⁵⁸ Hinsichtlich der Eigenschaften institutioneller externer Akteure wird das Vorhandensein der drei Arten institutioneller Systeme¹¹⁵⁹ sowie der Dauerhaftigkeit der Regeln als eine der Kerneigenschaften von Institutionen¹¹⁶⁰ analysiert. Nach Senge herrscht dann Dauerhaftigkeit, „wenn die Regel während des interessierenden Beobachtungszeitraums Gültigkeit besitzt.“¹¹⁶¹ Bezugnehmend auf die vorgestellte zeitliche Entwicklung von Umweltschutz in der Logistik und des dabei vorgestellten aktuellen Entwicklungszyklus dieser wird der Zeitraum seit 2005 betrachtet.¹¹⁶² Für eine Abschätzung der Weiterentwicklung bei LDL werden dabei auch Hinweise zu zukünftigen Entwicklungen miteinbezogen. Im Anschluss an die Analyse erfolgt in Abschnitt 3.3.1.11 eine

¹¹⁵⁴ Vgl. dazu Döring/Bortz (2016), S. 38

¹¹⁵⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹¹⁵⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.2.3.

¹¹⁵⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

¹¹⁵⁸ Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 210.

¹¹⁵⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.

¹¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1. Eine Prüfung der Kerneigenschaften bezüglich der Maßgeblichkeit und Verbindlichkeit wird erst durch Analyse betroffener LDL möglich und erfolgt daher in Abschnitt 3.3.2.

¹¹⁶¹ Senge (2006), S. 45; Vgl. zum Kriterium der Dauerhaftigkeit auch Abschnitt 3.2.2.2.

¹¹⁶² Vgl. Abschnitt 2.2.3.

Zusammenfassung der Ergebnisse. Dabei wird auch geprüft, ob die Gruppen und LDL im Hinblick auf Umweltschutz von LDL ein organisationales Feld bilden.

3.3.1.1 Gesetzgebung und Regulierung

Wie schon beschrieben, bilden die Gesetzgebung und Regulierung eine bedeutende Anspruchsgruppe des Umweltschutzes von LDL.¹¹⁶³ Grundsätzlich weisen Teile der Gesetzgebung und Regulierung bzw. die eng damit verbundene öffentliche Verwaltung die Eigenschaften technischer externer Akteure auf, da ein Teil der Gruppe als Kunden die Leistungen von LDL in Anspruch nimmt.¹¹⁶⁴ Dabei stellt die Gruppe Anforderungen an den Umweltschutz von diesen (z. B. Verwaltungsvorschriften zur Beschaffung umweltfreundlicher und energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen), die den Kriterien technisch-funktionaler Anforderungen an den Umweltschutz bei der Dienstleistungserbringung entsprechen.¹¹⁶⁵ Darüber hinaus stellt die Gruppe auch Anforderungen an die ökonomische Effizienz umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen, da sie bei der Beschaffung von (umweltfreundlichen) Logistikdienstleistungen immer auch Anforderungen an deren Preis stellt.¹¹⁶⁶

Bezüglich der Eigenschaften institutioneller externer Akteure wurde bereits in dieser Abhandlung in Hinblick auf den Umweltschutz von LDL insbesondere die Existenz regulativer Systeme deutlich. Als erstes kennzeichnendes Merkmal für regulative Systeme setzt die Gruppe explizit formulierte Regeln in Form der oben aufgezeigten Gesetze, Richtlinien etc. ein, um bei LDL die Förderungen bestimmter Umweltziele (z. B. Lärmvermeidung), die Verringerung negativer Umwelteinwirkungen (z. B. Verringerung von CO₂-Emissionen im Flugverkehr) sowie den Einsatz bestimmter Mittel (z. B. Partikelfilter, Einsatz von Katalysatoren) durchzusetzen. Die vorher aufgezeigten Regeln deuten dabei auf eine Priorisierung anhand der ebenfalls bereits dargestellten Umwelteinwirkungen von Logistik und LDL hin.¹¹⁶⁷ Ferner kontrolliert die Gruppe die Befolgung der Regeln (z. B. Partikelfilter, Maut) und wendet das Mittel der formalen Sanktionierung an, um Verstöße gegen ihre Regeln (z. B. Partikelfilter) oder auch Vorstellungen (Erhebung von Steuern, Gebühren für Umwelteinwirkungen) zu ahnden.¹¹⁶⁸ Als weitere Eigenschaft regulativer Systeme ist die Existenz legitimierter Herrschaftsbeziehungen gegeben, in deren Rahmen die Gesetzgebung und Regulierung als formal legitimierte Vertretung eines oder mehrerer Völker auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern einwirken. Diese Eigenschaft der Gesetzgebung und Regulierung, über

¹¹⁶³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁶⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁶⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁶⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1. Vgl. dazu auch AVV-EnEff (2013).

¹¹⁶⁷ Vgl. zu den Umwelteinwirkungen der Logistik und LDL Abschnitt 2.2.2. So machen die oben gezeigten Maßnahmen und insb. Regeln zur Förderung des Umweltschutzes in der Logistik und bei LDL deutlich, dass die Gruppe bestimmten Umwelteinwirkungen von Logistik und LDL besonderes Augenmerk schenkt (insbesondere Klimaschutz, Emissionen von Luftschadstoffen und Lärm) und andere Umwelteinwirkungen (z. B. Bodenversiegelung) von geringerer Relevanz sind. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

regulative Systeme bzw. Zwang auf den Umweltschutz von Unternehmen im Allgemeinen einzuwirken, wird auch in anderen Untersuchungen betont.¹¹⁶⁹

Hinsichtlich einer kulturell-kognitiven oder normativen Grundlage der mittels regulativer Systeme durchzusetzenden Ziele und Mittel des Umweltschutzes ist zunächst festzustellen, dass den Zielen und Maßnahmen der Umweltpolitik immer auch Grundwerte als Basis vorliegen. Ein entsprechendes Beispiel bildet das zuvor vorgestellte, durch die World Commission on Environment und die Konferenz von Rio geprägte, Konzept der Nachhaltigen Entwicklung.¹¹⁷⁰ Dieses stützt sich laut Stenmark (2003) auf sieben Grundwerte, zu denen u. a. das „Prinzip der Effizienz und des Weitblicks“¹¹⁷¹ zählt. Diese sieben umfassen ferner das Prinzip des Anthropozentrismus, welches ausdrückt, dass „[e]in Eigenwert [...] nur den Menschen zugeschrieben werden [sollte], wohingegen der Natur nur ein Nutzwert zukommt.“¹¹⁷² In Abhängigkeit von den Werten der Vertreter der Umweltpolitik existieren aber auch Ansätze des Nicht-Anthropozentrismus, nach dem die „Umwelt“ nicht nur dem Menschen dient, sondern, dass neben dem Menschen „auch andere Lebewesen oder Bestandteile der Natur Eigenwert bzw. moralischen Status innehaben.“¹¹⁷³

Hinsichtlich möglicher Typisierungen der Gruppe über Ziele und Zwecke von LDL im Allgemeinen und von Umweltschutz von LDL im Speziellen, wird am Beispiel des 3. Verkehrsforschungsprogramms deutlich, dass der Logistik- und Verkehrssektor, und somit auch LDL, aus Sicht der Deutschen Bundesregierung eine hohe wirtschaftliche Bedeutung besitzen und für den Wohlstand in Deutschland von zentraler Bedeutung sind, und die Deutsche Bundesregierung gleichzeitig anstrebt, negative Auswirkungen von Logistik und Verkehr auf die natürliche Umwelt und die Gesundheit zu reduzieren.¹¹⁷⁴ Die Deutsche Bundesregierung scheint daher als Ziel und Zweck von LDL die Gewährleistung von volkswirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand unter geringstmöglicher Belastung der natürlichen Umwelt und Gesundheit anzusehen. Dieses Prinzip entspricht letztlich dem Wertebild des „Prinzip vom Wirtschaftswachstum“, welches u. a. dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung zugrunde liegt.¹¹⁷⁵ Hinsichtlich der Bedeutung der zwei von Gesetzgebung und Regulierung verfolgten Teilziele – Wirtschaftswachstum und Umweltschutz – sind jedoch Abstufungen erkennbar. So zeigt folgende Aussage, dass Umweltschutz der volkswirtschaftlichen Entwicklung unter-

¹¹⁶⁹ So benennen beispielsweise Zhu/Sarkis (2007) die Umweltregulierung, als „coercive pressures driving Chinese manufacturing managers to implement GSCM to improve their performance.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4335. Peters (2010) verweist darauf, dass Zwang zur Ergreifung und Verbreitung von nachhaltigen Praktiken in „Supply Chains“ insbesondere von Sanktionen des Staats ausgeht. Vgl. Peters (2010), S. 61. Delmas/Toffel (2004) verweisen darauf, dass „[...] governments can act as a coercive force by sending a clear signal of their endorsement of ISO 14001 by, for example, enhancing the reputation of adopters.“ Delmas/Toffel (2004), S. 213.

¹¹⁷⁰ Vgl. dazu Abschnitt 2.2.1.

¹¹⁷¹ Dieses Prinzip sagt aus; „[d]ie Nutzung natürlicher Ressourcen durch den Menschen soll effizient und weitblickend erfolgen.“ Stenmark (2003), S. 7. Weitere Prinzipien werden durch das Prinzip von der Vorrangstellung des Menschen, das Prinzip von der Natur als Ressource, das Prinzip der intergenerationellen Gerechtigkeit, das Prinzip der intragenerationellen Gerechtigkeit, das Prinzip vom Wirtschaftswachstum und das Prinzip vom Anthropozentrismus. Vgl. dazu Stenmark (2003), S. 5-10.

¹¹⁷² Stenmark (2003), S. 7.

¹¹⁷³ Stenmark (2003), S. 11.

¹¹⁷⁴ Vgl. BMWi (2008), S. 4f.

¹¹⁷⁵ Dieses Prinzip besagt: „Wir sollten uns um Wirtschaftswachstum bemühen, vorausgesetzt, dass derartiges Wachstum (a) zur Sicherung der Grundbedürfnisse aller Menschen beiträgt und (b) auf ökologisch nachhaltige Weise erfolgt.“ Stenmark (2003), S. 6.

geordnet wird: „Vermeidung von Güterverkehr, wo dies ohne wirtschaftliche Beeinträchtigung möglich ist“¹¹⁷⁶.

Die gezeigten Beispiele deuten darauf hin, dass die Gruppe neben normativen Vorstellungen zum Umweltschutz von Unternehmen, auch über typisierte Vorstellungen zu den Zielen und Zwecken von Logistikdienstleistern im Allgemeinen verfügt. Die dabei vorgenommene Unterordnung von Zielen des Umweltschutzes gegenüber wirtschaftlichen Zielen deutet aber auf eine im Vergleich schwache Ausprägung von Werten des Umweltschutzes hin.

Neben Vorstellungen zu Zielen und Zwecken von LDL im Allgemeinen deuten die oben gezeigten Anforderungen und Vorgaben der Gruppe an LDL darauf hin, dass die Gruppe Vorstellungen dazu besitzt, welche Mittel und Handlungen zur Reduzierung negativer Umwelteinwirkungen in Logistik und bei LDL geeignet sind. Zu diesem Mitteln und Handlungen zählen einerseits grundsätzliche Ansätze wie der Einsatz von Umweltmanagementsystemen (z. B. nach ISO 14001, oder EMAS), die Vermeidung von Verkehr oder die Verlagerung von Transporten auf die Schiene oder Binnenschifffahrt, andererseits spezifische Mittel für die Verwendung umweltfreundlicher Technologien (z. B. Partikelfilter, schadstoffreduzierte LKW-Motoren, Schall-optimierte Bremsen für Züge).¹¹⁷⁷ Auch wenn letztlich keine Evidenz dafür vorliegt, ob es sich bei diesen Mitteln und Handlungen um typisierte Mittel und Handlungen oder gar Normen handelt, repräsentiert ihr Einfordern und insbesondere auch entsprechende Maßnahmen, die die freiwillige Umsetzung bestimmter Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bezwecken (z. B. Vorgabe von ISO- und EMAS-Normen, finanzielle Förderung von lärmreduzierten Bremsen für Schienenfahrzeuge)¹¹⁷⁸ den bereits vorgestellten Wirk- und Durchsetzungsmechanismus kulturell-kognitiver und auch normativer Systeme der Vermittlung von Vorstellungen.

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme ist festzustellen, dass entsprechende explizite Regeln zur Umsetzung von Zielen und Mitteln des Umweltschutzes bei LDL bereits um die Jahrtausendwende entstanden sind oder in Kraft traten (z. B. Einführung der Grenzwertstufe Euro III, Environmental Noise Directive, Directive on Non-Road Mobile Machinery)¹¹⁷⁹ und kontinuierlich um neue und weitergehende Regelungen zum Umweltschutz von LDL erweitert wurden und werden.¹¹⁸⁰ Für die Zukunft erwarten LDL eine weitere Verschärfung der für sie relevanten Umweltregulierung.¹¹⁸¹ Auch wenn sich die mit den Regeln durchzusetzenden Ziele, Mittel und Handlungen bzw. deren zugrunde liegenden Vorstellungen im Zeitverlauf verändert haben, liegt grundsätzlich das Merkmal der Dauerhaftigkeit der Regeln zum Umweltschutz von LDL für den in dieser Arbeit betrachteten Zeitraum vor.

Abschließend lässt sich zusammenfassend formulieren, dass die Gruppe der Gesetzgebung und Regulierung einerseits als technischer externer Akteur (Verlader) Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nehmen kann und andererseits über regulative Systeme, die teilweise

¹¹⁷⁶ BMVBS (2008), S.19f.

¹¹⁷⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁷⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁷⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁸⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹¹⁸¹ Vgl. Lohre/Herschlein (2010).

auf normativen Vorstellungen basieren, Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nimmt. Ferner kommt in Betracht, dass die Gruppe auch über Typisierungen zu Zielen und Zwecken von LDL im Allgemeinen sowie geeigneten Mitteln und Handlungen zur Verringerung schädlicher Umwelteinwirkungen verfügt, und diese den LDL vermittelt werden.

3.3.1.2 Verlader

Verlader lassen sich als Kunden logistischer Leistungen zweifellos den technischen Umwelten von LDL zuordnen. Wie oben gezeigt, stellen sie an LDL technisch-funktionale Anforderungen und auch Bedingungen an die Effizienz, wobei letztere insbesondere aus der hohen Bedeutung des Preises bei der Logistikdienstleisterauswahl resultieren. Es wurde ebenfalls bereits deutlich, dass die Verlader auch bezüglich des Umweltschutzes technisch-funktionale Anforderungen an LDL stellen. Dazu konnten in den vorangegangenen Kapiteln zahlreiche Spezifikationen zu erwünschten Eigenschaften von LDL aufgezeigt werden.¹¹⁸² Die Verwirklichung ihrer Anforderungen dient den Verladern u. a. zur Erreichung eigener Umweltziele (z. B. verbesserte CO₂-Bilanzen), der Verbesserung ihres Images oder der Erreichung von ökonomischen Vorteilen etc. und dient somit der Befriedigung individueller Bedürfnisse.¹¹⁸³ Demzufolge weisen die Anforderungen der Verlader die Eigenschaften technisch-funktionaler Anforderungen auf. Es wurde ferner zuvor verdeutlicht, dass die Verlader auch in Bezug auf umweltfreundliche Logistikdienstleistungen Anforderungen an die Effizienz von LDL stellen. Diesbezüglich wurde gezeigt, dass Verlader Umweltschutz von Logistikdienstleistungen häufig voraussetzen und gleichzeitig nicht oder nur in geringem Umfang bereit sind, zusätzliche monetäre Beiträge für die umweltfreundliche Erbringung von Logistikdienstleistungen zu entlohnen.¹¹⁸⁴ Ferner wurde gezeigt, dass Verlader Logistikdienstleister ungeachtet ihrer Anforderungen an den Umweltschutz insbesondere nach dem Preis auswählen.¹¹⁸⁵ Dadurch sind LDL gefordert, Maßnahmen zur Umsetzung der Umwelтанforderungen der Verlader (Investitionen etc.) aus eigenen Mitteln zu „finanzieren“, was dauerhaft nur durch Steigerungen der Effizienz möglich sein wird.

Auch für Verlader kommt in Betracht, dass sich ihre Eigenschaften als technische externe Akteure von institutionellen Systemen durchdringen sind.¹¹⁸⁶ Vergleichbar zur Gruppe der Gesetzgebung und Regulierung existieren auch für die Gruppe der Verlader insbesondere Hinweise für die Existenz regulativer Systeme. Dazu ist festzustellen, dass bereits ein Teil der Verlader explizite formale Regeln zur Durchsetzung des Umweltschutzes bei LDL einsetzt. So wird Umweltschutz in Verträgen zwischen LDL und Verlader verankert, und bildet ferner ein Anforderungskriterium in Ausschreibungen oder Vertragsverhandlungen zu logistischen Dienstleistungen.¹¹⁸⁷ Als weitere Eigenschaft regulativer Systeme erfolgt seitens der Verlader eine Kontrolle der Umwelteinwirkungen der LDL und auch der im Umweltschutz

¹¹⁸² Zu diesen Anforderungen zählen beispielsweise Informationsanforderungen an den Nachweis von Umwelteinwirkungen sowie den Einsatz von Maßnahmen des Umweltschutzes (z. B. Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissionen, die Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsträger). Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁸³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁸⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁸⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁸⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹¹⁸⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

ergriffenen Maßnahmen.¹¹⁸⁸ Werden die Anforderungen der Verlader nicht erfüllt, erfolgt zudem der Einsatz formaler Sanktionen, indem LDL während der Geschäftsanbahnung aus Ausschreibungen ausgeschlossen werden, oder Verlader bestehende Geschäftsbeziehungen beenden.¹¹⁸⁹ Als weitere Eigenschaft regulativer Systeme nutzen die Verlader Zwang zur Durchsetzung ihrer Umweltschutzanforderungen. Eine entsprechende Macht zur Durchsetzung ihres Willens gegenüber LDL liegt dabei in Form der bereits beschriebenen Marktmacht der Verlader vor.¹¹⁹⁰

Hinsichtlich der Existenz kulturell-kognitiver Systeme ist festzustellen, dass unter den Verladern zunehmend die geteilte Vorstellung bzw. das typisierte Ziel zu existieren scheint, dass LDL dem Zweck dienen, logistischen Leistungen unter Berücksichtigung des Schutzes der Umwelt zu erbringen. Ein entsprechendes Indiz dafür bildet, das oben aufgezeigte Verhalten, verstärkt – wie selbstverständlich – die umweltfreundliche Erbringung von Logistikdienstleistungen voraussetzt, und diese häufig nicht einmal gesondert vergüten.¹¹⁹¹ Auch in Bezug auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL könnten die Verlader zusätzlich über Typisierungen verfügen. Einen deutlichen Hinweis auf derartige Vorstellungen bilden besonders häufig oder auch mit Nachdruck von den Verladern eingeforderte Mittel des Umweltschutzes. Zu diesen zählen beispielsweise zertifizierte Umweltmanagementsysteme (insbesondere nach ISO 14000f.), Verkehrsverlagerungen auf umweltfreundliche Verkehrsträger (z. B. Schiene oder Binnenschiff), Fahrerschulungen,¹¹⁹² aber auch Anforderungen an die bestehende Logistiktechnik (z. B. Einsatz schadstoffreduzierter Lkw, Beachtung von Schadstoffausstoßwerten beim Neukauf von Lkw, Energieverbrauchs von Gebäuden durch bautechnische Maßnahmen).¹¹⁹³ Dahingegen zeichnen sich andere Mittel (z. B. Vermeidung der Neuversiegelung von Flächen, Beachtung von Umweltaspekten bei der Wahl von Grundstücken) durch vergleichsweise geringes Interesse aus.¹¹⁹⁴ Das relativ starke Einfordern der genannten Mittel könnte darauf hindeuten, dass diese von einer Vielzahl der Verladern für LDL als selbstverständliche Elemente des Umweltschutzes angesehen werden, und diese somit typisierte Mittel und Handlungen bilden.

Auch wenn letztlich keine direkte Evidenz dazu existiert, welche Vorstellungen bei den Verladern zu den typischen Zielen und Zwecken, Mitteln und Handlungen von LDL im Umweltschutz existieren, führt das gezeigte Einfordern derartiger Elemente zu einer Vermittlung solcher Vorstellungen an die LDL und somit zu einem Wirk- und Durchsetzungsmechanismus kulturell-kognitiver Systeme.

In Bezug auf normative Systeme ist festzustellen, dass, wie in den vorangegangenen Abschnitten ausführlich dargestellt wurde, betrachten einige der Verlader Umweltschutz als Teil ihrer Unternehmensphilosophie,¹¹⁹⁵ weshalb dieser ein Element der Wert- oder Normvorstellungen der Unternehmen bilden könnte. Diesbezüglich weisen Large et al. (2011) darauf hin,

¹¹⁸⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁹⁰ Vgl. Abschnitt 1.1 und 2.3.3.2.

¹¹⁹¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁹² Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁹³ Vgl. Large et al. (2011), S. 225.

¹¹⁹⁴ Vgl. Large et al. (2011), S. 225.

¹¹⁹⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

dass „[d]ie Erkenntnis der Bedeutung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit auf normativer Ebene [...] als Grundlage einer nachhaltig ausgerichteten Logistikdienstleistungsbeschaffung gesehen werden [kann].“¹¹⁹⁶ Demzufolge kommt ferner auch in Betracht, dass aus Sicht eines Teils der Verlader, Umweltschutz von LDL im Allgemeinen, aber auch bestimmte Verhaltensweisen oder Mittel im Speziellen (z. B. Zertifizierung nach ISO 14000f.) Normen bilden, sodass das oben dargestellte Einfordern von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes von LDL, sowie die Sanktionierung von Abweichungen,¹¹⁹⁷ normativem Druck auf die LDL repräsentiert.

Hinsichtlich der Existenz normativer Systeme ist abschließend noch darauf hinzuweisen, dass Umweltschutz von LDL nur für einen Teil der Verlader einen normativen Charakter besitzen kann, da entsprechende Maßnahmen der LDL, wie gezeigt, zumeist nicht gesondert vergütet werden und/oder bei der Bewertung von Logistikdienstleistern und ihren Leistungen ein nachrangiges Kriterium bildet.¹¹⁹⁸ Dies sind eindeutige Indizien gegen eine normative Verankerung von Umweltschutzanforderungen an Logistikdienstleister bei den Verladern.¹¹⁹⁹

Abschließend ist bezüglich der Dauerhaftigkeit der Existenz der verschiedenen institutionellen Systeme festzustellen, dass die Verlader, wie oben dargestellt wurde, ab circa dem Jahr 2005 zunehmend die Berücksichtigung von Umweltschutz in logistischen Dienstleistungen einforderten, und Schätzungen davon ausgehen, dass zukünftig der Anspruch der Anforderungen und Vorgaben der Verlader an den Umweltschutz von LDL weiter steigen werden.¹²⁰⁰ Demzufolge ist eine Dauerhaftigkeit institutioneller Systeme des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern für den in dieser Arbeit betrachteten Zeitraum – und voraussichtlich auch darüber hinaus – gegeben.¹²⁰¹

Es lässt sich die Schlussfolgerung bilden, dass die Verlader einerseits über technisch-funktionale Anforderungen sowie Anforderungen an die Effizienz als auch andererseits mithilfe von regulativen Systemen Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nehmen. Darüber hinaus kommt die Existenz kulturell-kognitiver als auch normativer Systeme zum Umweltschutz von LDL in Betracht.

3.3.1.3 Endverbraucher

Bezüglich der Endverbraucher wurde oben aufgezeigt, dass diese auf den Umweltschutz der in dieser Arbeit betrachteten LDL keinen direkten Einfluss haben, jedoch über ihre Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz der Logistik der Verlader bzw. ihrer Produkte und Dienstleistungen indirekt Einfluss auf LDL nehmen, und deshalb eine Anspruchsgruppe des Umweltschutzes diesen bilden.¹²⁰² Da die in dieser Arbeit betrachteten LDL keine direk-

¹¹⁹⁶ Large et al. (2011), S. 227f.

¹¹⁹⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁹⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹¹⁹⁹ Diesbezüglich weisen Large et al. (2011) auch auf eine „konkrete Umsetzung unter der Beachtung der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit“ hin. Large et al. (2011), S. 227f.

¹²⁰⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.3.

¹²⁰¹ Vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abschnitt 2.3.3.2.

¹²⁰² Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

ten marktlichen Austauschbeziehungen zu den Endverbrauchern aufweisen,¹²⁰³ bilden diese keine technischen externen Akteure für sie.

In Bezug auf die Eigenschaften institutioneller externer Akteure wurde oben deutlich, dass das Umweltbewusstsein der Endverbraucher steigt und diese den Umwelteinwirkungen von Produkten und Dienstleistungen eine zunehmende Bedeutung beimessen.¹²⁰⁴ Hinsichtlich des Umweltbewusstseins wurde ferner aufgezeigt, dass dieses neben umweltorientierten Handlungsbereitschaften auch durch die Dimensionen umweltbezogenen Einstellungen und umweltrelevanten Wertorientierungen ausgezeichnet ist.¹²⁰⁵ In dieser Struktur stützen sich die umweltbezogenen Einstellungen als Kernbereich des Umweltbewusstseins auf die Wertorientierungen, die ihrerseits kulturell ausgeprägt sind.¹²⁰⁶ In ihrer Wirkung können die umweltbezogenen Einstellungen bei ihren Trägern über eine handlungsregelnde Kraft verfügen: „Sie [, die umweltbezogenen Einstellungen] schaffen eine emotionale Besetztheit ihrer Objekte, von denen eine große sozial-normative d. h. verhaltensregulierende Kraft ausgehen kann. Sie besetzen ihre Objekte emotional und erreichen die von den Objekten ausgehende große sozial-normative d. h. verhaltensregulierende Kraft.“¹²⁰⁷ Analog zu diesen Wirkungszusammenhängen wurde oben diskutiert, dass ein Großteil der deutschen Bevölkerung Probleme des Umweltschutzes zu den wichtigsten Problemfeldern der Politik zählt und zustimmt, dass zu deren Lösung eigene aktive Handlungen (inkl. Veränderung der eigenen Lebensweise) als auch strenge und konsequente Gesetze erforderlich sind. Ein weiteres Beispiel für solche Zusammenhänge zwischen Wertorientierungen und abgeleiteten Normen der Endverbraucher bilden die Werte einer inter- und intragenerativen Gerechtigkeit bei der Bedürfnisbefriedigung, der Lebensqualität und den Entwicklungsmöglichkeiten, aus denen sich die Norm der Nachhaltigkeit bzw. die Norm der nachhaltigen Entwicklung und die damit verbundene Verhaltensweise einer „gesellschaftliche[n] Verantwortungsübernahme“¹²⁰⁸ ableiten.¹²⁰⁹

In ihrer Wirkung führen die umweltbezogenen Einstellungen der Endverbraucher, wie gezeigt, zu Anforderungen an eine umweltfreundliche Erbringung von Produkten und Dienstleistungen, wobei die Verletzung solcher Anforderungen zu informellen Sanktionen in Form einer Abwendung von Produkten/Unternehmen führen kann.¹²¹⁰ Dies deutet darauf hin, dass die umweltfreundliche Erbringung von Produkten/Dienstleistungen für einen Teil der Gruppe

¹²⁰³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²⁰⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²⁰⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3. Der Begriff Umweltbewusstsein umfasst „neben Wahrnehmungen (z. B. subjektive Wahrnehmungen von Umweltbelastungen), emotionale[n] Reaktionen, Kognitionsbestände (z. B. Informationen über ökologische Probleme), Einstellungen zu politischen Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes [...] zum Teil [auch] grundlegende Wertorientierungen.“ Chrebah (2009), S. 21, Hervorhebungen im Original.

¹²⁰⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3. Dazu führt Chrebah (2009) an, dass die Bedeutung des Umweltschutzes in unterschiedlichen Kulturen mehr oder weniger stark ausgeprägt ist, sodass sich die aufgrund der kulturellen Abhängigkeit von umweltbezogenen Einstellungen, die Angehörigen unterschiedlicher Kulturen und Religionen in ihren Einstellungen zum Umwelt- und Naturschutz unterscheiden können. Chrebah (2009), S. 40.

¹²⁰⁷ Chrebah (2009), S. 20.

¹²⁰⁸ Hülsmann/Grapp (2007), S. 89.

¹²⁰⁹ Vgl. Hülsmann/Grapp (2007), S. 89; Large et al. (2011), S. 213.

¹²¹⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

eine Norm bildet, welche von Unternehmen einzuhalten ist.¹²¹¹ Vergleichbar dazu führen Sarkis et al. (2011) an, dass zunehmende Umweltschutz-Anforderungen der Endverbraucher die „core normative pressure for manufacturers to implement GSCM“¹²¹² bildet.¹²¹³ Sarkis et al. (2011) nehmen an, dass der ausgeübte normative Druck ein GSCM umzusetzen, insbesondere auf ethischen Werten und ökol. Denken der Endverbraucher beruht.¹²¹⁴

Anforderungen an die Einhaltung der ökologischen Werte und Normen der Endverbraucher umfassen, wie gezeigt, auch die Erbringung von Logistik, wobei solche Forderungen bisher an Unternehmen am Endverbrauchermarkt gerichtet werden.¹²¹⁵ Bezüglich solcher Anforderungen wurde bereits in dieser Arbeit deutlich, dass über Forderungen an die Erreichung bestimmter Umweltziele, die Vermeidung bestimmter schädlicher Umwelteinwirkungen (z. B. THG-Emissionen) sowie die Umsetzung grundsätzlicher Strategien des Umweltschutz in der Logistik (z. B. umweltfreundliche Transporte) hinaus keine konkrete Forderungen an Mittel und Handlungen im Umweltschutz in der Logistik erkennbar sind.¹²¹⁶ Dies deutet darauf hin, dass bei den Endverbrauchern keine normativen Vorstellungen zu konkreten Mitteln und Handlungen einer umweltfreundlichen Logistik existieren. Unabhängig davon kommt jedoch in Betracht, dass das Verhalten der Endverbraucher und insbesondere ihre Anforderungen an Unternehmen und speziell Verlader, auch von den Logistikdienstleistern wahrgenommen werden und auf diese Weise eine Vermittlung der Werte und Normen der Endverbraucher an die LDL erfolgt. Zusätzlich kommt auch eine Bestätigung entsprechender Vorstellungen bei den LDL in Betracht, das deren Mitglieder (Mitarbeiter) immer auch Mitglieder der Gruppe Endverbraucher sind, und aus diesem Grund die normativen Vorstellungen der Endverbraucher bereits teilen könnten.

In Bezug auf das Vorliegen entsprechender kulturell-kognitiver Systeme und speziell Typisierungen des Umweltschutzes bei LDL konnte zuvor gezeigt werden, dass Endverbraucher umweltrelevante alltägliche Handlungen der Haushaltsführung (z. B. sparsamer Energie- und Wasserverbrauch, Müllvermeidung) mehrheitlich durchführen.¹²¹⁷ Ursächlich dafür ist aus Sicht der Bevölkerung, dass sie es (im Falle des sparsamen Energie- und Wasserverbrauchs) „so gelernt hab[en]“ (72 Prozent) oder (im Falle der Mülltrennung und -vermeidung) es im „Elternhaus so gemacht wurde“ (69 Prozent).¹²¹⁸ Diese Erklärungen deuten darauf hin, dass die Endverbraucher eigene Handlungen des Umweltschutzes erlernt haben und als

¹²¹¹ Gegen eine Einordnung dieser Anforderungen als rein technisch-funktionale Anforderungen lässt sich anführen, dass die gezeigten Anforderungen insbesondere die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen adressieren, wohingegen sich technisch-funktionale Anforderungen in der Regel an die Produktnutzung (Nutzung eines Outputs) und die daraus resultierende individuelle Bedürfnisbefriedigung richten. Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²¹² Sarkis et al. (2011), S. 7. Eine ähnliche Feststellung findet sich bei Zhu/Sarkis (2007) in Bezug auf GSCM bei Chinesischen Herstellern: „Customer requirements form the core normative pressure for Chinese manufacturers to implement GSCM.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4335.

¹²¹³ Vergleichbar dazu führt auch Peters (2010) an, dass „In developed countries, customers have taken an important role in determining how multinational companies and their supply chains should behave and what kind of norms can be established“ Peters (2010), S. 61.

¹²¹⁴ Sarkis et al. (2011), S. 7.

¹²¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²¹⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²¹⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²¹⁸ Vgl. dazu Rückert-John et al. (2013), S. 44.

Selbstverständlichkeiten empfinden.¹²¹⁹ Dahingegen liegt trotz der zuvor gezeigten normativen Systeme zum Umweltschutz von Unternehmen und LDL im Endverbrauchermarkt, keine Evidenz vor, dass die umweltfreundliche Erbringung von Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen typisierte Vorstellungen zu Zielen oder Handlungen der Gruppe bildet.

Hinsichtlich der Existenz regulativer Systeme ist festzustellen, dass trotz der gezeigten Einwirkungen von Endverbrauchern auf Unternehmen im Endkundengeschäft, für die Endverbraucher keine Hinweise auf direkten Anforderungen, explizite Regeln oder andere Elemente regulativer Systeme bezüglich des Umweltschutzes der in dieser Arbeit betrachteten LDL erkennbar sind.

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme der Endverbraucher zum Umweltschutz von Unternehmen wurde oben gezeigt, dass das Umweltbewusstsein der Endverbraucher seit Jahrzehnten an Bedeutung gewinnt und ein entsprechendes Einfordern umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen bereits zu Beginn des in dieser Arbeit betrachteten Zeitraums erkennbar ist.¹²²⁰ Ferner wird für die Zukunft das Fortbestehen und sogar eine Zunahme der Anforderungen der Endverbraucher an den Umwelt- und Klimaschutz von Unternehmen erwartet,¹²²¹ sodass das Kriterium der Dauerhaftigkeit erfüllt ist.

Es kann das Fazit gebildet werden, dass die Endverbraucher keine technischen Akteure für die in dieser Arbeit betrachteten LDL bilden. Die Gruppe weist insbesondere normative Vorstellungen dazu auf, dass Unternehmen bei der Erbringung von Produkten und Dienstleistungen schädliche Umwelteinwirkungen zu vermeiden haben und überführt diese Vorstellungen in Anforderungen an Unternehmen im Endkundengeschäft. Allerdings konnte keine Evidenz dafür aufgezeigt werden, dass die Gruppe mithilfe normativer und/oder regulativer Systeme Steigerungen des Umweltschutzes von den in dieser Arbeit betrachteten LDL einfordert. Denkbar erscheint diesbezüglich jedoch, dass die Bedeutung von Umweltschutz für die Endverbraucher von den LDL wahrgenommen wird und demzufolge eine Vermittlung oder Bestätigung entsprechender Vorstellungen an/bei den LDL, deren Mitglieder selbst der Gruppe der Endverbraucher angehören, erfolgt.

3.3.1.4 Wettbewerber

Wie bereits dargelegt, bilden die Wettbewerber grundsätzlich Mitglieder der technischen Umwelten von Unternehmen.¹²²² Da die in diesem Abschnitt zu analysierenden idealtypischen reinen Wettbewerber von LDL jedoch keine marktlichen Austausch- oder Kooperationsbeziehungen zu anderen LDL aufweisen,¹²²³ können sie weder direkt technisch-funktionale noch direkte Anforderungen an die Effizienz von Logistikdienstleistern stellen. Es kommt jedoch wie zuvor gezeigt in Betracht, dass Wettbewerber über ihre Leistungs- oder Preisangebote bei umweltfreundlichen Dienstleistungen einen Einfluss auf die technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer oder deren Anforderungen an die Effizienz (insbe-

¹²¹⁹ Dazu wird in Abschnitt 2.3.3.3 dargestellt, dass es „im Alltag (fast) eine Selbstverständlichkeit geworden [ist], ökologische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.“ BMU/UBA (2015), S. 21.

¹²²⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abschnitt 2.3.3.3.

¹²²¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²²² Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

¹²²³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

sondere Zahlungsbereitschaft) haben.¹²²⁴ Diesbezüglich wurde in dieser Arbeit aufgezeigt, dass sich Logistikdienstleister zunehmend im Umweltschutz engagieren und auch eigenständige umweltfreundliche Produkte, Dienstleistungen etc. entwickeln und vermarkten, wobei noch kein ausgeprägter Leistungswettbewerb im Umweltschutz existiert.¹²²⁵ Ferner wurde zuvor bereits dargestellt, dass Logistikdienstleister aufgrund des starken Preiswettbewerbs am Markt für logistische Dienstleistungen und der damit einhergehenden Marktmacht der Verlader zusätzliche Kosten für umweltfreundliche Dienstleistungen oftmals nicht an die Verlader weitergeben können.¹²²⁶ Es erscheint daher als möglich, dass das zunehmende Engagement der Logistikdienstleister im Umweltschutz zu gesteigerten Erwartungen und Anforderungen an den Umweltschutz von LDL und logistische Dienstleistungen, unter der Bedingung eines konstanten Preisniveaus, geführt hat und zukünftig führen wird.

Im Hinblick auf das Vorliegen von Eigenschaften institutioneller externer Akteure erfolgt in diesem Abschnitt lediglich eine vereinfachte Analyse der Wettbewerber von LDL. Dabei wird insbesondere das Vorhandensein der spezifischen Wirk- und Durchsetzungsmechanismen der drei Säulen von Institutionen, d. h. des gegenseitigen Stellens von Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz geprüft, wohingegen zur Vermeidung von Doppelungen eine detaillierte Analyse des Vorliegens institutioneller Vorstellungen (Typisierungen, Normen etc.) bei LDL erst in Abschnitt 3.3.2 erfolgt.

Hinsichtlich gegenseitiger Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz unter LDL wurde eingangs bereits deutlich, dass zueinander im Wettbewerb stehende LDL untereinander keine direkten Anforderungen an den Umweltschutz stellen. Demzufolge wirken im Umweltschutz auch keine regulativen Systeme zwischen den LDL und sie üben untereinander keinen normativen Druck aus. Dahingegen kommt jedoch in Betracht, dass sich diese untereinander Typisierungen und/oder normative Vorstellungen zum Umweltschutz vermitteln, bestätigen oder gegenseitig zur Bildung solcher geteilten Vorstellungen beitragen. Eine Grundlage für eine solche Vermittlung bildet insbesondere die regelmäßig zu beobachtende aktive externe Kommunikation der LDL zu ihrem Engagement im Umweltschutz und insbesondere den dabei verfolgten Zielen sowie eingesetzten Maßnahmen.¹²²⁷ Ferner sind für LDL das Engagement sowie Ziele, Mittel und Handlungen ihrer Wettbewerber im Umweltschutz auch anhand von Studien und anderen Publikationen wahrnehmbar.¹²²⁸ Daher kommt in Betracht, dass eine solche Vermittlung von Zielen, Mitteln und Handlungen zur Herausbildung, Internalisierung oder Bestätigung von Typisierungen und/oder normativen Vorstellungen führt, weshalb die Existenz oder Entwicklung kulturell-kognitiver und/oder normativer Systeme zum Umweltschutz von LDL grundsätzlich als möglich erscheint.

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der bei LDL möglicherweise existierenden institutionellen Systeme und insbesondere ihrer Wirk- und Durchsetzungsmechanismen ist festzustellen, dass wie oben gezeigt bereits Ende der 1990er, und somit deutlich vor Beginn des Betrachtungszeitraums, die Existenz solcher Systeme gegeben war.

¹²²⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²²⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

¹²²⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

¹²²⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4 und Abschnitt 2.4.

¹²²⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4 und Abschnitt 2.4.

tungszeitraums dieser Arbeit, Umweltschutz für die Logistik als auch LDL (speziell Rückführlogistik) verstärkt an Bedeutung gewonnen, Umweltschutz mit dem aktuell vorherrschenden wesentlich breiteren Fokus auf verschiedenste Umwelteinwirkungen (speziell THG-Emissionen) seit Beginn des Betrachtungszeitraums dieser Arbeit zunehmend in der Unternehmenspraxis an Bedeutung gewinnt und auch von Logistikdienstleistern kommuniziert oder in zahlreichen Untersuchungen dargestellt wird.¹²²⁹ Da auch für die Zukunft ein weiteres Engagement der Logistikdienstleister im Umweltschutz erwartet wird,¹²³⁰ wäre für die in Frage kommenden institutionellen Systeme das Merkmal der Dauerhaftigkeit gegeben.

Abschließend kann für die Gruppe der Wettbewerber zusammengefasst werden, dass ihre Aktivitäten im Umweltschutz möglicherweise zu gesteigerten technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer an den Umweltschutz und ferner zu sinkenden Zahlungsbereitschaften (Anforderungen an die Effizienz) führen und es ferner möglich scheint, dass LDL untereinander Typisierungen und normative Vorstellungen vermitteln, bestätigen und/oder gegenseitig zur Herausbildung solcher geteilten Vorstellungen beitragen.

3.3.1.5 Mitarbeiter und potentielle Mitarbeiter

Die Gruppe der Mitarbeiter und potentiellen Mitarbeiter ist vor der Analyse ihrer technischen oder institutionellen Eigenschaften zunächst zu trennen. Eine Trennung der Gruppe ist erforderlich, da Mitarbeiter von LDL bereits Mitglieder ebendieser sind und letztlich die Betroffenen von Einwirkungen der Umwelt auf LDL bilden, wohingegen nur potentielle Mitarbeiter als externe Akteure in Betracht kommen. Aus diesem Grund werden in diesem Abschnitt nur die potentiellen Mitarbeiter analysiert, wohingegen eine Analyse der Mitarbeiter von LDL und somit der LDL selbst in Abschnitt 3.3.2 erfolgt.

Zunächst ist festzustellen, dass die potentiellen Mitarbeiter als besondere Teilgruppe der Endverbraucher nicht in technisch-funktionalen Beziehungen zu den in dieser Arbeit betrachteten LDL im Unternehmenskundengeschäft stehen und somit für die betrachteten LDL keine technischen externen Akteure bilden.¹²³¹

In Bezug auf ihre institutionellen Eigenschaften ist von besonderer Bedeutung, dass die potentiellen Mitarbeiter wie oben gezeigt mehrheitlich angeben, zukünftig eher in umweltfreundlichen Unternehmen arbeiten zu wollen und ferner Unternehmen mit nachhaltigem Profil bei der Arbeitgeberwahl bevorzugen werden.¹²³² Diese Präferenzen als Teil der umweltbezogenen Einstellungen der potentiellen Mitarbeiter sind anschlussfähig zu der oben vorgestellten normativen Vorstellung (eines Teils) der Endverbraucher,¹²³³ dass die Erbringung von Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen möglichst umweltfreundlich zu erfolgen habe. Demzufolge lässt sich darauf schließen, dass mindestens ein Teil der potentiellen Mitarbeiter die normative Vorstellung teilt, dass es die Pflicht von Unternehmen ist, die Umwelt zu schützen. Über die gezeigten Präferenzen und ein entsprechendes Ver-

¹²²⁹ Vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abschnitt 2.4.2. Es ist darauf hinzuweisen, dass frühere Untersuchungen zum Umweltschutz bei LDL bereits 2003 erschienen. Vgl. Murphy/Poist (2003).

¹²³⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abschnitt 2.4.2.

¹²³¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.

¹²³² Vgl. Abschnitt 2.3.3.5.

¹²³³ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

halten üben die potentiellen Mitarbeiter indirekt normativen Druck auf Unternehmen aus. Als eine weitere mögliche Eigenschaft normativer Systeme führen die Präferenzen und das Verhalten der potentiellen Mitarbeiter oder auch deren Niederschlag in Studienergebnissen zu einer Vermittlung der normativen Vorstellungen an die Unternehmen bzw. LDL.

Im Gegensatz zu den Hinweisen auf die Existenz normativer Systeme zum Umweltschutz, existiert vergleichbar zur Gruppe der Endverbraucher keine Evidenz dafür,¹²³⁴ dass die Gruppe auch derartige Vorstellungen zu typischen Zielen, Mitteln und Handlungen von Unternehmen und speziell LDL aufweist. Ferner existiert auch keine Evidenz dafür, dass potentielle Mitarbeiter mittels expliziter Regeln, oder anderer Elemente regulativer Systeme auf den Umweltschutz von Unternehmen im Allgemeinen oder LDL im Speziellen einwirken.

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme ist festzustellen, dass bereits oben in Bezug auf die Gruppe der Endverbraucher die Dauerhaftigkeit von institutionellen Systemen nachgewiesen werden konnte. Speziell für die Gruppe der potentiellen Mitarbeiter ist zu ergänzen, dass bereits zu Beginn des Betrachtungszeitraums (ab 2005) Untersuchungen gezeigt haben, dass aus Sicht der Mehrheit von Unternehmen die Einführung von Umweltmanagementsystemen zu Steigerungen der Mitarbeitermotivation führen.¹²³⁵ Somit lässt sich darauf schließen, dass die Mitarbeiter und demnach auch potentiellen Mitarbeiter dem Umweltschutz von Unternehmen seit Beginn des Betrachtungszeitraum eine hohe Bedeutung beimessen. Ferner wurde oben aufgezeigt, dass für diese Gruppe die Umweltfreundlichkeit von Unternehmen auch zukünftig von Bedeutung sein wird.¹²³⁶

Es kann für die Gruppe der potentiellen Mitarbeiter zusammengefasst werden, dass diese keine technischen externen Akteure bilden, jedoch mindestens ein Teil der Gruppe über normative Systeme auf den Umweltschutz der in dieser Arbeit betrachteten LDL einwirkt.

3.3.1.6 Nichtregierungsorganisationen

Hinsichtlich der Eigenschaften der Gruppe als technische externe Akteure ist zunächst festzustellen, dass NGO und Umweltschutzgruppen nicht oder nur in Einzelfällen zu den Kunden der in dieser Arbeit betrachteten LDL zählen und somit keine technischen externen Akteure von LDL bilden können.

Bezüglich ihrer Eigenschaften als institutionelle Akteure wurde oben aufgezeigt, dass einige der großen nationalen und internationalen NGOs sowie kleinere Umweltschutzgruppen von LDL oder von Gruppen mit Einfluss auf LDL (z. B. Gesetzgebung und Regulierung) die Erhöhung des Umweltschutzes im Verkehr und durch LDL fordern.¹²³⁷ Zusätzlich wird die Befolgung ihrer Forderungen kontrolliert und die Nicht-/Befolgung teilweise durch öffentliches Anprangern oder Loben sanktioniert.¹²³⁸ Da es sich bei dem beschriebenen Einfordern, Kontrollieren und informellen Sanktionieren um Wirk- und Durchsetzungsmechanismen

¹²³⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

¹²³⁵ Vgl. Ackermann et al. (2005), S. 18.

¹²³⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.5.

¹²³⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

¹²³⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

normativer Systeme bzw. normativen Druck handelt,¹²³⁹ kommt in Betracht, dass ein Teil der NGOs und Umweltschutzgruppen normative Vorstellungen dazu teilt, dass es das Ziel von Unternehmen und somit auch LDL sei, negative Einwirkungen auf die natürliche Umwelt zu vermeiden. Diese Annahme ist anschlussfähig zu Untersuchungen in denen aufgezeigt wird, dass NGOs normativen Druck anwenden, um ökologisch und sozial nachhaltiges Verhalten durchzusetzen.¹²⁴⁰

Auch wenn zunächst offenbleibt, welche Wirkung der normative Druck auf LDL hat, deuten die Ausführungen von Hoffman (2001) darauf hin, dass im Rahmen einer solchen Vermittlung normativer Vorstellungen den Unternehmen und somit auch LDL der Umweltschutz („cultural frame“) als Übernahme sozialer Verantwortung, d. h. einer Verringerung der Umwelteinwirkungen der Unternehmenshandlungen, vermittelt wird.¹²⁴¹

Neben den Hinweisen auf das Vorhandensein grundsätzlicher (normativer) Vorstellungen zu den Zielen und Handlungen von LDL wurde deutlich, dass die NGOs und Umweltschutzgruppen auch Vorstellungen zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL besitzen. Umweltschutz wird von den LDL oder deren Anspruchsgruppen (z. B. Gesetzgebung und Regulierung) eingefordert und Abweichungen wiederum mit informellen Sanktionen wie dem öffentlichen Anprangern bestraft.¹²⁴² Zu solchen Mitteln und Handlungen zählen beispielsweise die Verlagerung von Transporten auf die Schiene, die Nutzung kombinierter Verkehre oder die Nutzung erneuerbarer Energien für den elektrischen Antrieb von Lokomotiven.¹²⁴³ Auch wenn an dieser Stelle nicht beantwortet werden kann, ob dem Einfordern dieser bei den NGOs und Umweltschutzgruppen möglicherweise typisierte Mittel und Handlungsskripte oder Normen zugrunde liegen, liegt zumindest eine Vermittlung von Mitteln und Handlungen an die Logistikdienstleister vor, und somit einer der oben beschriebenen Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver und normativer Systeme.

Trotz der deutlichen Hinweise auf normative und kulturell-kognitive Systeme zum Umweltschutz von LDL ist festzustellen, dass oben keine Hinweise auf die Existenz regulativer Systeme oder zumindest expliziter formaler Regeln der Gruppe für den Umweltschutz von LDL aufgezeigt werden konnten.

In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme und ihres Einwirkens auf LDL wurde oben anhand des Beispiels Shell deutlich, dass Umweltschutz von Unternehmen bereits 1995 – und somit deutlich vor Beginn des in dieser Arbeit gewählten Betrachtungszeitraums – aktiv von NGO und Umweltschutzgruppen eingefordert wurde, und Abweichungen von diesen Forderungen sanktioniert wurden. Dahingegen wurde bereits zuvor in dieser Arbeit festgestellt, dass die Mehrheit der LDL die NGOs nicht zu ihren Hauptanspruchsgruppen zählt und deren Einfluss ferner kaum wahrnimmt.¹²⁴⁴ Dies lässt darauf schließen lassen,

¹²³⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2.

¹²⁴⁰ Vgl. Peters (2010), S. 61.

¹²⁴¹ „In the frame of social responsibility, the relationship between corporate practice and environmental protection becomes institutionally defined in terms of the impact of that practice on environmental ecosystems.“ Hoffman (2001), S. 138.

¹²⁴² Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

¹²⁴³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

¹²⁴⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

dass institutionelle Systeme von NGOs und Umweltschutzgruppen hinsichtlich des Umweltschutzes von Unternehmen zwar bereits längerer Zeit existieren, diese möglicherweise erst in jüngerer Vergangenheit begannen, ihren Fokus auf LDL zu erweitern und/oder in wahrnehmbarer Form auf die Mehrheit der LDL einzuwirken. Aufgrund des Mangels von Evidenz zum zeitlichen Beginn der Einflussnahme von NGO auf den Umweltschutz von LDL kann keine abschließende Aussage hinsichtlich der Dauerhaftigkeit der gezeigten institutionellen Systeme der NGO getroffen werden.

Zusammenfassend kann formuliert werden, dass diese Gruppe keine technischen externen Akteure von LDL repräsentiert, jedoch in der jüngeren Vergangenheit über Elemente kulturell-kognitiver und insbesondere normativer Systeme auf LDL einwirkt.

3.3.1.7 Kooperationspartner und Lieferanten

Wie bereits gezeigt, bilden Sub-LDL und Lieferanten (z. B. Technikanbieter) die zentralen Kooperationspartner bzw. Lieferanten der in dieser Arbeit betrachteten LDL.¹²⁴⁵ Da diese Gruppe als Auftragnehmer agiert, stellt sie grundsätzlich weder technisch-funktionale Anforderungen noch direkte Anforderungen an die LDL-Effizienz.

In Bezug auf das Vorliegen von Eigenschaften institutioneller externer Akteure erfolgt in diesem Abschnitt, in Analogie zur zuvor durchgeführten Analyse der Wettbewerber von Logistikdienstleistern,¹²⁴⁶ zunächst für die Gruppe der Sub-LDL lediglich eine vereinfachte Analyse. Dabei wird wiederum insbesondere das Vorliegen der spezifischen Wirk- und Durchsetzungsmechanismen der drei Säulen von Institutionen analysiert, wohingegen eine detaillierte Analyse institutioneller Vorstellungen bei (Sub-)LDL erst in Abschnitt 3.3.2 erfolgt.

Hinsichtlich der institutionellen Eigenschaften der Sub-LDL ist festzustellen, dass keine Evidenz dafür vorliegt, dass sie den Anforderungen an den Umweltschutz ihrer LDL-Auftraggeber stellen. Es liegen keine Hinweise vor, dass die Sub-LDL mittels expliziter Regeln als Wirk- und Durchsetzungsmechanismus regulativer Systeme oder mittels normativen Drucks als Wirk- und Durchsetzungsmechanismus normativer Systeme auf den Umweltschutz ihrer LDL-Auftraggeber einwirken. Dahingegen kommt in Betracht, dass die Sub-LDL ihren Auftraggebern Ziele, Handlungen, Mittel oder auch geteilte Vorstellungen des Umweltschutzes vermitteln, die ihrerseits zur Internalisierung, Bestätigung, oder auch Herausbildung geteilter Vorstellungen (Typisierungen, Normen etc.) führen. Auch wenn in diesem Abschnitt noch keine Aussagen zum Vorliegen geteilter Vorstellungen (Typisierungen, Normen etc.) bei (Sub-)LDL getroffen werden, ist bereits darauf hinzuweisen, dass wenig umsatzstarke LDL, die einen bedeutenden Anteil der Sub-LDL bilden, häufig nur in eingeschränktem Umfang im Umweltschutz aktiv sind.¹²⁴⁷ Somit existiert eine entsprechende Vermittlung von Mitteln, Handlungen oder Vorstellungen zum Umweltschutz ggf. nur in geringem Umfang oder nur seitens umsatzstarker Sub-LDL. Aufgrund des Fehlens entsprechender Erkenntnisse kann abschließend keine Aussage zur Dauerhaftigkeit der in Frage kommenden institutionellen Systeme getroffen werden.

¹²⁴⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.7.

¹²⁴⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4.

¹²⁴⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

Vergleichbar zu den Sub-LDL existiert auch hinsichtlich der Lieferanten von Logistiktechnik keine Evidenz für das Stellen von Anforderungen an den Umweltschutz ihrer Logistikdienstleistungskunden, und somit das Vorhandensein regulativer Systeme oder normativen Systeme in Bezug auf den Umweltschutz von LDL. Dahingegen kommt auch für die Lieferanten in Betracht, dass sie den LDL geteilte Vorstellungen, Handlungen und insbesondere Mittel des Umweltschutzes vermitteln und so zur Internalisierung, Bestätigung, oder auch Herausbildung geteilter Vorstellungen (Typisierungen, Normen etc.) des Umweltschutzes beitragen. Die Dauerhaftigkeit solcher Wirkungsbeziehungen könnte gegeben sein, da bestimmte Lieferantentypen (z. B. Lieferanten von Fahrzeugtechnik) bereits deutlich vor Beginn des Betrachtungszeitraums umweltfreundliche Technik am Markt angeboten haben.¹²⁴⁸

Es kann zusammengefasst werden, dass die Sub-LDL und Lieferanten nicht als technische externe Akteure auf den Umweltschutz, der in dieser Arbeit betrachteten LDL einwirken und ferner keine Anforderungen an deren Umweltschutz stellen. Dahingegen erscheint es als grundsätzlich möglich, dass sie dauerhaft über die Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver und normativer Systeme auf LDL einwirken und dabei geteilte Vorstellungen als auch Werte und Normen an diese vermitteln.

3.3.1.8 Externe Kapitalgeber

Da die externen Kapitalgeber in monetären Austauschbeziehungen zu LDL stehen, sind sie grundsätzlich Teil der technischen Umwelten von LDL. In vorherigen Kapiteln wurde ferner aufgezeigt, dass ein Teil der externen Kapitalgeber Anforderungen an den Umweltschutz von LDL stellt.¹²⁴⁹ Dabei handelt es sich allerdings nicht um technisch-funktionale Anforderungen im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten Definition,¹²⁵⁰ da die Kapitalgeber nicht als Kunden von (umweltfreundlichen) Logistikdienstleistungen auftreten. Dahingegen ist zwar grundsätzlich anzunehmen, dass die Kapitalgeber Anforderungen an die Effizienz von LDL stellen. Allerdings existiert keine Evidenz dafür, dass solche Anforderungen direkt im Sinne der oben verwendeten Definition, d. h. aus Kundenperspektive, erfolgen.¹²⁵¹

In Bezug auf das Vorliegen institutioneller Systeme ist zunächst festzustellen, dass ein Teil der Kapitalgeber Investitionen nach Nachhaltigkeitskriterien auswählt, um deren Kompatibilität zu eigenen Werten sicherzustellen.¹²⁵² Dies bildet einen eindeutigen Hinweis auf das Vorliegen entsprechender normativer Vorstellungen. Ferner wurde bereits deutlich aufgezeigt, dass Umweltschutz von Unternehmen und somit auch LDL auch deshalb eingefordert wird, um in Bezug auf Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von Unternehmen Chancen zu nutzen oder Risiken zu vermeiden.¹²⁵³ Somit dient Umweltschutz von LDL und anderen Unternehmen den Kapitalgebern auch zur Sicherung ökonomischer Ziele.

¹²⁴⁸ Ein Beispiel bildet die ab dem Jahr 2004 geplante Einführung der selektiven katalytischen Reduktion (einer Abgasreinigungsmethode für Dieselmotoren mithilfe von Harnstoff) durch die Europäischen Hersteller von Nutzfahrzeugen zur Erreichung der ab 2005 und 2008 gültigen Euro 4 und 5 Normen für Dieselmotoren von Nutzfahrzeugen. Vgl. Trautwein (2002), S. 5 und S. 15.

¹²⁴⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.8.

¹²⁵⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²⁵¹ Ebd.

¹²⁵² Vgl. Abschnitt 2.3.3.8.

¹²⁵³ Ebd.

Zur Durchsetzung ihrer normativen Vorstellungen und/oder ökonomischen Ziele finden seitens der externen Kapitalgeber insbesondere regulative und/oder normative Systeme Anwendung. So werden Umweltschutz und entsprechende Maßnahmen insbesondere seitens großer Kapitalgeber wie Investment- oder Pensionsfonds mittels expliziter Regeln eingefordert (z. B. vorgegebene Anforderungs- und Bewertungskriterien). Auch durch eigene Kontrollen (z. B. Bewertung von CO₂-Minderungsstrategien) oder der Nutzung von Bewertungen Dritter (z. B. Nachhaltigkeitsindizes oder Bewertungen von Ratingagenturen) kann dies überprüft werden. Anschließend kann eine Erfüllung oder Nichterfüllung der Vorstellungen (Legitimität/Illegitimität) und Anforderungen durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln belohnt bzw. durch die Verweigerung entsprechender Mittel bestraft werden.¹²⁵⁴ Eine Macht zur Durchsetzung ihrer Anforderungen, und somit eine weitere Eigenschaft regulativer Systeme, liegt bei entsprechender Abhängigkeit der LDL vom Zugang zu den finanziellen Mitteln der externen Kapitalgeber vor.

Über die beschriebene Einflussnahme hinaus kommt in Betracht, dass die Gruppe der Kapitalgeber im Zuge ihrer gezeigten Einflussnahme normative Vorstellungen zu Zielen, Handlungen oder Mitteln¹²⁵⁵ des Umweltschutzes an LDL und andere Unternehmen vermittelt und/oder bestätigt, und somit über typische Wirkungs- und Durchsetzungsmechanismen normativer und kulturell-kognitiver Systeme auf LDL einwirkt.

Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme ist eine längerfristige Existenz gegeben. Dies wird damit begründet, dass einerseits der Dow Jones Sustainability Index als ein Instrument zur Bewertung und Sicherstellung der ökol. Nachhaltigkeit von Unternehmen bereits 1999 gegründet wurde¹²⁵⁶ und andererseits auch die für die Zukunft eine Bedeutung von Umweltschutz für externe Kapitalgeber vorhergesagt wird.¹²⁵⁷

Es kann geschlussfolgert werden, dass externe Kapitalgeber nicht zu technischen externen Akteuren von LDL zählen, gleichzeitig jedoch mittels regulativer und normativer Systeme und ggf. auch über kulturell-kognitive Systeme auf den Umweltschutz von diesen einwirken.

3.3.1.9 Branchen- und Berufsverbände

Die Branchen- und Berufsverbände der Logistik und LDL¹²⁵⁸ zählen nicht zu den technischen Umwelten, da sie weder in marktlichen Austauschbeziehungen zu LDL stehen, noch technisch-funktionale Anforderungen oder Anforderungen an die Effizienz von diesen stellen.

In Bezug auf ihre Ziele im Umweltschutz wurde oben anhand von SmartWay deutlich, dass grundsätzlich Branchen- und Berufsverbände von LDL existieren, die als ihren zentralen Zweck die Förderung des Umweltschutzes bei LDL ansehen.¹²⁵⁹ In Bezug auf die in dieser

¹²⁵⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.8.

¹²⁵⁵ Zu entsprechenden Handlungen oder Mitteln gehört beispielsweise die von der Gruppe eingeforderte ökol. Gestaltung von Logistikgebäuden. Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.8.

¹²⁵⁶ Vgl. Fowler/Hope (2007).

¹²⁵⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.8.

¹²⁵⁸ Bezüglich der betrachteten Verbände ist zu beachten, dass ausschließlich solche mit Sitz in Europa oder Deutschland betrachtet werden, sodass SmartWay (vgl. Abschnitt 2.3.3.9) aus der Analyse ausgeschlossen wird.

¹²⁵⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.9.

Arbeit im Fokus stehende europäischen LDL bzw. deren Branchen- und Berufsverbände konnten jedoch nur deutlich weniger ambitionierte Ziele vorgestellt werden.¹²⁶⁰

Hinsichtlich der Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes konnte bereits für europäische Verbände aufgezeigt werden, dass einige Verbände Untersuchungen zum Umweltschutz in der Logistik durchführen, an der Entwicklung von Methoden, Werkzeugen, Richtlinien und Standards für Umweltschutz in der Logistik arbeiten oder diese unterstützen, sowie Publikationen (z. B. Leitfäden) zu Maßnahmen des Umweltschutzes herausgeben.¹²⁶¹ Dieses Verhalten könnte einen Hinweis auf eine „industry self-regulation“¹²⁶² bilden, die von Mitgliedern einer Branche ergriffen wird, um Sanktionen von Gruppen wie NGOs, den Medien oder der Regulierung zu vermeiden.¹²⁶³

In Bezug auf institutionelle Systeme des Umweltschutzes kommt in Betracht, dass den umweltschutzbezogenen Aktivitäten der Verbände, entsprechende Typisierungen zu den Zielen und Zwecken, Mitteln und Handlungen von LDL zugrunde liegen. Auch wenn letztlich keine direkte Evidenz für das Vorliegen solcher Typisierungen besteht, liegt seitens der Verbände die Vermittlung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes vor, die bei LDL ihrerseits zur Bestätigung oder Herausbildung von Typisierungen (und/oder normativen Vorstellungen) führen könnte. Hinsichtlich solcher Mechanismen kulturell-kognitiver Systeme wird in der Literatur diskutiert, dass eine solche Vermittlung von Nachhaltigkeit und nachhaltigkeitsfördernder Methoden etc. durch Verbände in Situationen der Unsicherheit über die richtige Bewältigung von Nachhaltigkeit einen Einfluss auf die Übernahme (Imitation) entsprechender Methoden hat.¹²⁶⁴ Dieser Zusammenhang entspräche den oben vorgestellten Mechanismen mimetischer/kulturell-kognitiver Isomorphie.¹²⁶⁵ Insgesamt erscheint die Vermittlung und/oder Herausbildung von Typisierungen durch Branchen- und Berufsverbände der Logistik daher als möglich.

In Bezug auf die möglichen Typisierungen der Verbände existieren jedoch keine Hinweise, dass es sich dabei auch um Normen oder Werte (normative Systeme) handeln könnte. So konnte keine Evidenz dafür aufgezeigt werden, dass Europäische Branchen- und Berufsverbände von LDL Ziele oder Mittel des Umweltschutzes einfordern, noch liegen Hinweise dazu vor, dass es zu Sanktionen gegen Abweichungen von den kommunizierten Zielen, Mitteln oder Handlungen seitens der Verbände kommt. Vergleichbar liegen auch keine Hinweise für die Existenz entsprechender regulativer Systeme vor.

Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit der gezeigten Vermittlung und Bestätigung von Vorstellungen zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes, ist festzustellen, dass die oben diskutierten Publikationen der Branchenverbände zum Umweltschutz ab dem Jahr 2008

¹²⁶⁰ Beispielsweise wurde aufgezeigt, dass der Deutsche Speditions- und Logistikverband e.V. angibt, sich zur Verfolgung des Umweltschutzes zu bekennen. Vgl. Abschnitt 2.3.3.9.

¹²⁶¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.9.

¹²⁶² Peters et al. (2011), S. 53.

¹²⁶³ Vgl. Peters et al. (2011), S. 53; Tate et al. (2011), S. 11.

¹²⁶⁴ Vgl. Peters (2010), S. 62.

¹²⁶⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1.

verstärkt zu erkennen sind,¹²⁶⁶ was darauf hindeutet, dass Umweltschutz für die Verbände parallel zur bereits vorgestellten 2. und 3. Entwicklungsphase von Umweltschutz in der Logistik an Bedeutung gewinnt.¹²⁶⁷

Es kann das Fazit für diesen Abschnitt gebildet werden, dass die Branchen- und Berufsverbände nicht als technische externe Akteure auf den Umweltschutz, der in dieser Arbeit betrachteten LDL einwirken. Ferner existieren keine Hinweise auf institutionelle Anforderungen an den Umweltschutz, wohingegen in Betracht kommt, dass Branchenverbände über die Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver Systeme auf LDL einwirken.

3.3.1.10 Medien

Die in dieser Arbeit stellvertretend für die Medien betrachteten Logistikfachzeitschriften und -zeitschriften sowie überregionalen Tageszeitungen und Nachrichtenmagazine,¹²⁶⁸ können grundsätzlich in marktlichen Austauschbeziehungen zu LDL, und entsprechend technische externen Akteure von Logistikdienstleistern bilden. Hinsichtlich dieser Verladereigenschaft und möglicher technisch-funktionaler Anforderungen an den Umweltschutz von LDL sei zur Vermeidung von Doppelungen auf die obige Analyse der Verlader verwiesen.¹²⁶⁹

In Bezug auf ihre institutionellen Eigenschaften wurden in den vorangegangenen Anschauungen dieser Arbeit keine Anzeichen dafür deutlich, dass die Vertreter der Presse im Rahmen ihrer Berichterstattung direkte Anforderungen an den Umweltschutz von LDL stellen. Demzufolge liegt keine Evidenz für Kernmerkmale regulativer und normativer Systeme vor. Zudem ist im Hinblick auf kulturell-kognitive Systeme festzustellen, dass keine Evidenz für das Vorhandensein typisierte Ziele oder geteilte Vorstellungen zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL vorliegen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die zunehmende Häufigkeit mit der insbesondere die Logistikfachpresse über Umweltschutz in der Logistik und bei Logistikdienstleistern berichtet,¹²⁷⁰ einerseits auf geteilten Vorstellungen zu Umweltschutz beruhen könnte und die Berichterstattung andererseits bei Logistikdienstleistern zu einer Internalisierung, Bestätigung, oder Herausbildung geteilter Vorstellungen zum Umweltschutz beitragen könnte. Aus diesem Grund kommt vergleichbar zum möglichen Einfluss der Verbände auch für die Presse in Betracht, dass Logistikdienstleister aufgrund der oben gezeigten Unsicherheit der LDL im Umgang mit steigenden Anforderungen an den eigenen Umweltschutz¹²⁷¹ von der Presse verbreiteten Lösungsansätze für Nachhaltigkeit imitiert werden.¹²⁷² Dieser Wirkungszusammenhang entspräche den zuvor vorgestellten Mechanismen mimetischer/kulturell-kognitiver Isomorphie.¹²⁷³

Eine Dauerhaftigkeit der Vermittlung von Informationen zum Umweltschutz ist grundsätzlich gegeben, da die Presse bereits deutlich vor Beginn des Betrachtungszeitraums zum Um-

¹²⁶⁶ Exemplarisch dafür sind die von Branchen- oder Berufsverbänden in Auftrag gegeben Studien Straube/Pfohl (2008) und Wittenbrink (2008).

¹²⁶⁷ Vgl. zu Entwicklungsphasen von Umweltschutz in der Logistik Abschnitt 2.2.3.

¹²⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.10.

¹²⁶⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

¹²⁷⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.3.10.

¹²⁷¹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁷² Vgl. zu einem solchen Verhalten von Unternehmen Peters (2010), S. 62.

¹²⁷³ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1.

weltschutz in der Logistik berichtet hat und eine entsprechende Berichterstattung seitdem kontinuierlich ausgeweitet hat.¹²⁷⁴

Es kann zusammengefasst werden, dass Unternehmen der Presse als Verlader und somit technische externe Akteure auf den Umweltschutz, der in dieser Arbeit betrachteten Logistikdienstleister einwirken. Hinsichtlich ihrer Eigenschaft als institutionelle externe Akteure, wurde festgestellt, dass keine Hinweise auf regulative oder normative Systeme vorliegen, wohingegen grundsätzlich möglich wäre, dass die Gruppe dauerhaft über die Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver auf LDL einwirkt.

3.3.1.11 Zusammenfassung

In den vorherigen Abschnitten konnte aufgezeigt werden, dass verschiedene Gruppen aus der Umwelt von Logistikdienstleistern hinsichtlich des Umweltschutzes von Unternehmen im Allgemeinen und LDL im Speziellen die Eigenschaften technischer externer Akteure und institutioneller Akteure aufweisen, und dementsprechend Einfluss auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern haben oder haben könnten.

In Tabelle 26 werden die nachgewiesenen oder in Betracht kommenden technischen oder institutionellen Eigenschaften der analysierten Gruppen zusammengefasst. Anhand der Tabelle wird noch einmal deutlich, dass die Verlader und die Gesetzgebung im Hinblick auf Umweltschutz von LDL sowohl technisch-funktionale Anforderungen, Anforderungen an die Effizienz, als auch institutionelle Eigenschaften aufweisen, welche sich vermutlich überschneiden.

Einflussnahme auf Umweltschutz von Logistikdienstleistern		Gesetzgebung & Regulierung	Verlader	End-verbraucher	Wettbewerber	(Potentielle) Mitarbeiter	NGO	Kooperations-partner & Lieferanten	Externe Kapitalgeber	Branchen- & Berufsverbände	Medien
Eigen-schaften technischer externer Akteure	Technisch-funktionale Anforderungen	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
	Anforderungen an die Effizienz	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
Eigen-schaften institutioneller externer Akteure	Kulturell-kognitive Systeme	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
	Normative Systeme	✓	(✓)	(✓)	(✓)	✓	✓	(✓)	✓	-	-
	Regulative Systeme	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-
Dauerhaftigkeit		✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	(✓)	✓	✓	✓

Tabelle 26: Technisch-funktionale und institutionelle Eigenschaften externer Gruppen in Hinblick auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern¹²⁷⁵

¹²⁷⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.10.

Hinsichtlich der Existenz institutioneller Systeme wurde in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, dass mehrere Gruppen normative Vorstellungen und Typisierungen dazu teilen bzw. teilen könnten, dass es grundsätzlich ein Ziel von Unternehmen im Allgemeinen und LDL im Speziellen sei, die Umwelt zu schützen. Diesbezüglich deuten die Anforderungen und Vorgaben der Gruppen an die LDL darauf hin, dass bestimmten Teilzielen im Umweltschutz besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, zu denen insbesondere der Klimaschutz und der Lärmschutz (ggf. Verkehrsvermeidung) zählen. Bei ihren Vorstellungen sowie Anforderungen und Vorgaben an Ziele und Teilziele des Umweltschutzes weisen die Gruppen Übereinstimmungen auf (z. B. Umweltschutz im Allgemeinen, Teilziele des Klimaschutzes und Lärmschutz), die darauf hindeuten, dass die Gruppen nicht nur individuelle, sondern auch im organisationalen Feld verbreitete Vorstellungen teilen.

Auch im Hinblick auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes konnten für die verschiedenen Gruppen normativen Vorstellungen direkt bestimmt werden, oder des Weiteren Hinweise auf die Existenz entsprechender Typisierungen gezeigt werden. Vergleichbar zu den Vorstellungen zu Zielen des Umweltschutzes, weisen die Anforderungen und Vorgaben der verschiedenen Gruppen darauf hin, dass die Gruppen bestimmte Vorstellungen zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL teilen, zu denen beispielsweise der Einsatz bestimmter Mittel wie ISO-zertifizierte Umweltmanagementsysteme, die Verlagerung von Transporten auf umweltfreundliche Verkehrsträger, oder auch Fahrerschulungen zählen. Bei diesen Vorstellungen, Anforderungen und Vorgaben an Mittel oder Handlungen des Umweltschutzes bei LDL könnte es sich wiederum um übergreifende geteilte Vorstellungen der Mitglieder des organisationalen Felds handeln.

Da letztlich die verschiedenen Gruppen mit LDL und teilweise auch untereinander interagieren, über institutionelle Systeme des Umweltschutzes verfügen (bzw. verfügen könnten), oder auf ebendiese einwirken könnten, und dadurch womöglich in bedeutsamer Weise auf Logistikdienstleister Einfluss nehmen, kommen alle Gruppen als Mitglieder eines Organisationalen Felds um LDL und deren Umweltschutz in Betracht.¹²⁷⁶ Eine solche zentrale Bedeutung von Umweltschutz als einen möglichen Kern organisationaler Felder wird auch von Hoffman (2001) hervorgehoben.¹²⁷⁷

Abschließend ist festzuhalten, dass in den vorherigen Abschnitten zahlreiche Hinweise dafür gezeigt werden konnten, dass ein Teil der Gruppen bereits dauerhaft über institutionelle Systeme oder deren Elemente zum Umweltschutz von LDL verfügt, während sich solche Systeme bei anderen Gruppen noch in der Entwicklung befinden und sich auch zukünftig weiter entwickeln werden. Daraus kann geschlossen werden, dass die institutionelle Kerneigenschaft der Dauerhaftigkeit für die gezeigten institutionellen Systeme zum Umweltschutz von LDL teilweise bereits gegeben ist und in anderen Fällen zukünftig gegeben sein könnte. Diese unterschiedlichen Entwicklungsgrade der nachgewiesenen und in Betracht kommen-

¹²⁷⁵ Eigene Darstellung. Nachgewiesene Eigenschaften sind jeweils als ✓, in Betracht kommende Eigenschaften als (✓) dargestellt. Ein Minus-Zeichen bringt zum Ausdruck, dass keine Hinweise für eine Eigenschaft vorliegen.

¹²⁷⁶ Vgl. zu den Eigenschaften Organisationaler Felder Abschnitt 3.2.1

¹²⁷⁷ „The field forms around a central issue – such as the protection of the natural environment – whereby competing interests negotiate over issue interpretation (Hoffman, 1999).“ Hoffman (2001), S. 135.

den institutionellen Systeme und Elemente sind anschlussfähig zu Tolbert/Zucker (1996), die auf Basis des oben vorgestellten Modells der Entwicklung kulturell-kognitiver Mechanismen nach Berger/Luckmann (1969),¹²⁷⁸ die Entstehung von Institutionen in die Phasen „pre-institutionalization“ (Verbreitung durch Imitation), „semi-institutionalization“ (Verbreitung durch Imitation/Normative Mechanismen) und „full institutionalization“ (Verbreitung durch Normative Mechanismen) unterteilen.¹²⁷⁹

3.3.2 Wirkung technischer und institutioneller Einflüsse auf den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

Nachdem im vorherigen Abschnitt zahlreiche Hinweise für die Existenz institutioneller Systeme in der Umwelt von LDL aufgezeigt werden konnten, wird im Folgenden geprüft, ob die diskutierten institutionellen Systeme im Hinblick auf Verfolgung und Ausgestaltung von Umweltschutz von LDL auch die weiteren institutionellen Kerneigenschaften – Maßgeblichkeit und Verbindlichkeit – aufweisen. Ferner wird gemäß des alternativen Erklärungsansatzes dieser Arbeit geprüft, ob Umweltschutz von LDL aufgrund von technisch-funktionalen Einflüssen verfolgt wird.¹²⁸⁰ Dazu wird in den folgenden zwei Abschnitten analysiert, inwieweit die Ziele des Umweltschutzes (Abschnitt 3.3.2.1) und die Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL auf institutionelle oder technisch-funktionale Ursachen hindeuten (Abschnitt 3.3.2.2).

Bei der durchgeführten Analyse wird Walgenbach folgend, nicht nur die Verbreitung von Zielen, Mitteln und Handlungen betrachtet, sondern jeweils auch der Versuch unternommen, Hinweise auf die Motive für deren Übernahme, deren tatsächliche Implementierung und der Nutzen für die übernehmenden Organisationen, sowie ob und wann diese wieder aufgegeben werden, zu betrachten.¹²⁸¹ Auf diesem Wege wird angestrebt, Institutionen bzw. institutionalisierte Eigenschaften von Organisationen von Management-Moden abzugrenzen.¹²⁸²

3.3.2.1 Wirkungen auf Ziele des Umweltschutzes

Vorangehend wurde gezeigt, dass ein Großteil der LDL angibt, Ziele des Umweltschutzes zu verfolgen.¹²⁸³ In Bezug auf technische Ursachen für die Verfolgung von Umweltzielen bzw. des Umweltschutzes konnte oben aufgezeigt werden, dass die Einhaltung externer Regeln und Anforderungen als auch die Aufrechterhaltung oder Stärkung der eigenen Wettbewerbs-

¹²⁷⁸ Tolbert/Zucker (1996), S. 182.

¹²⁷⁹ Delmas (2003) fassen die genannten Entwicklungsstufen wie folgt zusammenfassen: „[...] In this typology, the first stage is of pre-institutionalization is characterized by few adopters and by limited about the practice. Next, in the semi-institutionalization stage, the practice is diffused but not yet permanent and stable, and may instead have a fashionable or fad quality [...]. In the third or final stage of full institutionalization, the practice is said to have become taken for granted by members of a social group as efficacious and necessary [...] In their own work, Tolbert & Zucker [(Tolbert/Zucker (1996))] argue that the movement toward a more permanent and widespread status rests heavily on what they call the objectification that accompanies the diffusion of a management practice [...]. According to these authors the objectification involves the development of some degree of social consensus among organizational decision makers concerning the value of the practice, and the increasing adoption by organizations on the basis of that consensus“ Delmas (2003), S. 5, Hervorhebungen im Original.

¹²⁸⁰ Vgl. zu diesen technisch bedingten Eigenschaften von Organisationen Abschnitt 3.2.3.4.

¹²⁸¹ Vgl. dazu Walgenbach/Meyer (2008), S. 61f.

¹²⁸² Vgl. dazu Walgenbach/Meyer (2008), S. 61f.

¹²⁸³ So geben beispielsweise 72 Prozent der von Lohre/Herschlein (2010) befragten LDL unterschiedlicher Größe an, Umweltziele fixiert zu haben. Ferner geben alle von Elbert/Borkowski (2010) untersuchten umsatzstarken LDL an, Ziele im Umweltschutz zu verfolgen. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.4.2.

position Motive für die Verfolgung von Umweltschutz bei LDL bilden.¹²⁸⁴ Beide Motive resultieren unter anderem aus den Anforderungen der Verlager als auch der Konkurrenz im Umweltschutz durch die Wettbewerber, und zielen insbesondere auf die Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen der Verlager ab.¹²⁸⁵ Somit bildet Umweltschutz für LDL ein technisch-funktionales Ziel, das zur Erfüllung der technischen-funktionalen Anforderungen der Verlager ergriffen wird,¹²⁸⁶ wobei diese entsprechend der Theorie von institutionellen Vorstellungen der Verlager geprägt sein können.¹²⁸⁷ Der dargestellte Zusammenhang zwischen den Anforderungen der Verlager und den LDL findet sich auch in der Literatur zu den Ursachen von Umweltschutz in Unternehmen, in der regelmäßig ein Zusammenhang zwischen Kundenanforderungen und dem Umweltschutz in Unternehmen beschrieben wird.¹²⁸⁸

Wie oben aufgezeigt, bildet die Senkung oder Vermeidung von Kosten ein weiteres Motiv für die Verfolgung von Umweltschutz.¹²⁸⁹ Dabei wird seitens eines Teils der LDL angestrebt, Kosten für Treibstoffe etc. zu senken, aber auch generell eine Erhöhung der Effizienz zu erreichen.¹²⁹⁰ Demzufolge ist anzunehmen, dass zumindest einem Teil der LDL-Maßnahmen des Umweltschutzes nicht nur Schutz der Umwelt dienen, sondern auch zur Erfüllung der oben gezeigten Preis-/Effizienzanforderungen der Verlager (und Wettbewerber).¹²⁹¹ Hinsichtlich eines solchen Zusammenhangs konnte oben gezeigt werden, dass die Mehrheit der LDL versucht, eine Komplementarität zwischen ökonomischen und ökol. Zielen zu erreichen.¹²⁹²

Hinsichtlich möglicher institutioneller Ursachen für die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes ist zunächst festzustellen, dass die Übernahme von Verantwortung und die eigene Motivation weitere Motive der LDL für ein Engagement im Umweltschutz bilden.¹²⁹³ Diesbezüglich liegt nach Lohre/Herschlein (2010) bei einem Teil der LDL eine intrinsische Motivation vor, während Lieb/Lieb (2010) ein entsprechendes Motiv als das Ziel *das Richtige zu tun* und *Verantwortung zu übernehmen* charakterisiert.¹²⁹⁴ Dass solche ethischen Motive grundsätzlich einen Treiber für die Verfolgung von Umweltschutz in der Logistik bilden, wird ferner in der Literatur aufgezeigt.¹²⁹⁵ Demzufolge könnte auch ein Teil der LDL Vorstellungen in Form von Typisierungen oder normativen Vorstellungen dazu teilen, dass es ein Ziel oder sogar die Pflicht von LDL sei, die Umwelt zu schützen. Weitere Hinweise für das Vorliegen internalisierter Vorstellungen wurden oben in Bezug auf umsatzstarke LDL deutlich. So wurde aufgezeigt, dass diese den Umweltschutz mehrheitlich als Teil ihrer Philosophie und Leitbild darstellen oder Aussagen mit Leitbildcharakter treffen, mehrheitlich Umweltschutz in

¹²⁸⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁸⁵ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁸⁶ Vgl. für eine Definition technisch-funktionaler Ziele Abschnitt 3.2.3.4.

¹²⁸⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²⁸⁸ „Customer pressures motivate organizations to incorporate environmental practices and respond to with in-kind performance improvements“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4338.

¹²⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁹⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.1. Ca. 33 Prozent der LDL geben an, sich unter anderem deshalb im Umweltschutz zu engagieren, weil Technologien des Umweltschutzes auch zu Kostensenkungen (Energieeffizienz) führen. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2009), S. 12.

¹²⁹¹ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2 und 3.3.1.4.

¹²⁹² Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁹³ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁹⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹²⁹⁵ Vgl. dazu Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 21f.

ihre Missionen oder Policies übernommen haben, und mehrheitlich Umweltschutz als Teil ihrer Kultur, Werten und Normen darstellen.¹²⁹⁶

Als mögliche Ursachen für die Herausbildung und Verbreitung von Typisierungen oder Normen des Umweltschutzes unter LDL kommen, wie oben aufgezeigt, die gegenseitige Vermittlung und Bestätigung solcher Vorstellungen, d. h. die Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver und normativer Systeme, durch die LDL und andere Akteure der Umwelt von diesen wie beispielsweise die Verlader, Endverbraucher, NGOs in Betracht.¹²⁹⁷

Hinsichtlich der möglichen Vermittlung und Internalisierung kulturell-kognitiver und normativer Vorstellungen des Umweltschutzes durch LDL existieren außerdem Hinweise dafür, dass, wie es Hoffman (2001) grundsätzlich für Unternehmen diskutiert, der Einfluss bzw. die Vermittlung von Vorstellungen durch verschiedene Akteursgruppen in einem organisationalen Feld dazu geführt haben könnten, dass LDL den Umweltschutz nicht nur als eine extern bedingte Notwendigkeit zur Vermeidung von rechtlichen oder sozialen Sanktionen ansehen,¹²⁹⁸ sondern Umweltschutz auch eine zentrale Bedeutung für ihre Kernziele beimessen.¹²⁹⁹ Hoffman (2001) beschreibt insgesamt sechs „cultural frames“, die Unternehmen von externen Gruppen vermittelt werden und ein Engagement im Umweltschutz begründen.¹³⁰⁰ Zu diesen Einstellungen zählen beispielsweise „environmental protection as operational efficiency“¹³⁰¹ oder der „environmental protection as market demand“¹³⁰², die die am Anfang dieses Abschnitts aufgezeigten Motive der Logistikdienstleister umfassen, den Umweltschutz zur Steigerung der Effizienz zu verfolgen bzw. Umweltschutz als Chance zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition anzusehen.¹³⁰³ Demzufolge kommt in Betracht, dass der Einfluss externer Gruppen bei LDL nicht nur zu einer Internalisierung von Umweltschutz als Selbstverständlichkeit oder Pflicht führt, sondern auch zu einer Internalisierung weiterer Zwecke des Umweltschutzes.

Trotz der gezeigten Hinweise auf das Vorliegen von Typisierungen oder normativen Vorstellungen zu Zielen des Umweltschutzes bei den LDL ist darauf hinzuweisen, dass letztlich keine Evidenz dazu vorliegt, dass LDL ihren eigenen Umweltschutz tatsächlich als „Selbstverständlichkeit“ oder gar innere Verpflichtung ansehen oder LDL hinsichtlich ihrer Motive zum Umweltschutz lediglich „Lippenbekenntnisse“ abgeben, die beispielsweise der Förde-

¹²⁹⁶ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹²⁹⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹²⁹⁸ Vgl. Hoffman (2001), S. 138 und S. 146. Vgl. dazu auch die in Abschnitt 2.4.1 diskutierten Motive des Umweltschutzes bei LDL.

¹²⁹⁹ Hoffman (2001), S. 138 und S. 146. Zu einer solcher Vermittlung von Zwecken oder Einstellungen zum Umweltschutz führen Hoffman (2001) an: „Through a complex web of constituents, environmental protection is becoming culturally reframed from something external to the market environment to something that is central to the core objectives of the firm.“ Hoffman (2001), S. 138.

¹³⁰⁰ Vgl. Hoffman (2001), S. 143.

¹³⁰¹ Hoffman beschreibt diesen „cultural frame“ wie folgt: „environmental protection is redefined as a tool for finding new ways to optimize operations. [...] Through this framing, environmental practices are argued to result in strategic improvements be reassessing taken-for-granted engineering practices, rules of thumb, and protocols“ Hoffman (2001), S. 143f.

¹³⁰² „Through this framing, environmental programs are argued to enhance public perceptions of a company and improve the marketability of its products and services. They are also argued to help secure beneficial supplier relationships and win supply contracts with new companies. Environmental considerations become one aspect of the value offered by a company.“ Hoffman (2001), S. 145.

¹³⁰³ Weitere Perspektiven stellen environmental protection „as risk management“, „as capital acquisition“, „as a strategic direction“ sowie „as a human resource management“ dar. Vgl. dazu Hoffman (2001), S. 144ff.

rung von Legitimität dienen.¹³⁰⁴ Sollten LDL jedoch typisierte Ziele oder auch Normen aufweisen, wären diese für sie maßgeblich und auch verbindlich.¹³⁰⁵ Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit etwaiger Vorstellungen bei LDL, konnte bereits aufgezeigt werden, dass ein Teil der LDL bereits vor Beginn des Betrachtungszeitraums einen eigenen Umweltschutz verfolgte und ein Teil der LDL dies auch zukünftig beabsichtigt,¹³⁰⁶ was bei Vorliegen entsprechender Vorstellungen ein Beleg für deren Dauerhaftigkeit wäre. Eine abschließende Aussage kann diesbezüglich jedoch nicht getroffen werden.

Im Hinblick auf institutionelle Ursachen für die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes durch LDL liegen des Weiteren auch Hinweise auf die Wirkung normativen externen Drucks vor. So konnte als weiteres Motiv für Umweltschutz bei LDL die Verbesserung des eigenen Images (z. B. gegenüber der Öffentlichkeit) bestimmt werden.¹³⁰⁷ Dieses Motiv könnte gemeinsam mit dem Motiv der Erfüllung externer Regeln und Anforderungen, darauf hindeuten, dass Ziele im Umweltschutz verfolgt werden, um die normativen Erwartungen und Anforderungen externer Gruppen (z. B. der Endverbraucher, Mitarbeiter, NGOs, Kapitalgeber)¹³⁰⁸ zu erfüllen und ggf. Sanktionen zu vermeiden. Allerdings liegt wiederum keine direkte Evidenz für solche Zusammenhänge vor. Hinsichtlich der Kerneigenschaften von Institutionen, wäre Maßgeblichkeit gegeben, wenn normativer externer Druck die Ursache für die Verfolgung eines verbesserten Images wäre. Ferner könnte in Abhängigkeit der Überwachung und Sanktionierung der LDL durch externe Gruppen auch Verbindlichkeit gegeben sein.¹³⁰⁹ Auch das Vorliegen von Dauerhaftigkeit entsprechender normativer Regeln für LDL erscheint möglich, da externe Gruppen wie die NGO seit Beginn des Betrachtungszeitraums dieser Arbeit normativen Druck auf Umweltschutz von LDL ausüben.¹³¹⁰

Bezüglich der Verfolgung von Umweltzielen aufgrund des Einwirkens regulativer Systeme ist festzustellen, dass die zuvor bereits genannten Motive der Einhaltung externer Regeln und Anforderungen, als auch der Kostensenkung und -vermeidung direkt auf einen solchen Zusammenhang zwischen Umweltschutz und regulativen Systemen von Akteuren aus der Umwelt von LDL hinweisen.¹³¹¹ So wurden als Ursachen für Umweltschutz sowohl die Regeln und Anforderungen technischer externer Akteure in Form der Verlagerung als auch institutionelle externe Akteure wie der Gesetzgebung und Regulierung benannt.¹³¹² Als weiteren

¹³⁰⁴ Diesbezüglich ist ferner darauf hinzuweisen, dass 72 Prozent der von Lohre/Herschlein (2010) befragten LDL angeben, Umweltziele fixiert zu haben, und demnach 28 Prozent solche Ziele noch nicht fixiert haben, was als Indiz gegen eine internalisierte Überzeugung von Zielen oder Normen des Umweltschutzes anzusehen ist. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 34.

¹³⁰⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1, 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

¹³⁰⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.1.4 und 2.4.2.

¹³⁰⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹³⁰⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3, 3.3.1.5, 3.3.1.6 und 3.3.1.8.

¹³⁰⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

¹³¹⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹³¹¹ In Bezug auf die diskutierte Vermittlung von „cultural frames“ des Umweltschutzes ist hier zu festzustellen, dass die von der Umweltregulierung angestrebten Handlungsvorgabe/-regulierung letztlich dazu führen, dass der Zweck des Umweltschutzes als „regulatory compliance“ vermittelt wird. Hoffman (2001) führen ferner an: „[T]he relationship between corporate practice and environmental protection becomes institutionally defined in terms of how environmentalism acts a regulatory constraint.“ Hoffman (2001), S. 138. Dabei wird Umweltschutz vermittelt als ein „useful social endeavor but decidedly unproductive intrusion into corporate affairs“ Hoffman (2001), S. 138.

¹³¹² Vgl. Abschnitt 2.4.1. Vergleichbar zum diskutierten Einfluss der Verlagerung führen Delmas/Toffel (2004) an, dass verschiedene Studien gezeigt haben, dass Firmen aufgrund von „concerns“ der Endverbraucher zur Umsetzung von „environmental management practices“ motiviert wurden. Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 213.

Hinweis auf den Einfluss regulativer Systeme konnte oben gezeigt werden, dass das Motiv der Kostensenkung und -vermeidung unter anderem die Reduzierung von Kosten bezweckt, die sich aus der Umweltpolitik für bestimmte logistische Prozesse ergeben,¹³¹³ und oben als ein Mittel zur Sanktionierung von Unternehmen oder Umwelteinwirkungen bestimmt wurden.¹³¹⁴ Da LDL angeben, aufgrund der genannten regulativen Systeme Umweltschutz zu verfolgen, ist deren Maßgeblichkeit gegeben. Diese Wirkung regulativer Systeme wird für die Gesetzgebung auch in der Literatur zum Umweltschutz in Unternehmen aufgezeigt.¹³¹⁵

Hinsichtlich der Kerneigenschaften institutioneller Systeme weisen die Kontrolle der Regeleinhaltung als auch die Sanktionierung von Abweichungen durch Gruppen wie die Verlager sowie die Gesetzgebung und Regulierung,¹³¹⁶ auf eine Verbindlichkeit der Regeln hin. Das Kriterium der Dauerhaftigkeit ist erfüllt, da die Verlager und insbesondere die Gesetzgebung und Regulierung seit Beginn des Betrachtungszeitraums dieser Arbeit mittels expliziter Regeln an Umweltschutz von LDL einfordern und dies auch zukünftig tun werden.¹³¹⁷

Es lässt sich hinsichtlich der Ziele und der grundsätzlichen Verfolgung von Umweltschutz bei LDL zusammenfassen, dass dieser eindeutig ein technisch-funktionales Ziel bildet, welches teilweise zur Erfüllung von Effizienzanforderungen ergriffen wird oder deren Erreichung zumindest nicht gefährden darf. Ferner existieren deutliche Hinweise darauf, dass alle drei Arten institutioneller Systeme auch unabhängig von technischen Akteuren und deren Anforderungen bei LDL zur Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes führen.

Allerdings ist auch darauf hinzuweisen, dass der Einfluss solcher Systeme auf die Ziele von LDL noch vergleichsweise gering sein muss, da eine ausgeprägte Verbreitung von Institutionen entsprechend der bereits gezeigten Annahmen des Neo-Institutionalismus zu einer Angleichung (Isomorphie) der LDL in einem organisationalen Feld führen müssten.¹³¹⁸ Eine solche Angleichung ist im Hinblick auf die Fixierung von Zielen des Umweltschutzes, und damit vermutlich auch der grundsätzlichen Verfolgung von Umweltschutz durch LDL nicht zu erkennen. Trotz dieses Hinweises scheint es sich bei der Verfolgung von Umweltschutz jedoch nicht nur um eine *Mode* zu handeln, da die große Mehrheit der LDL Umweltschutz als langfristige Priorität und nachhaltiges Themenfeld betrachtet.¹³¹⁹

3.3.2.2 Wirkungen auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes

Nachdem im vorherigen Abschnitt bereits der Einfluss technischer und institutioneller Umwelten auf die Verfolgung von Zielen und das grundsätzliche Engagement von LDL im Umweltschutz analysiert wurde, wird in diesem Abschnitt das Vorliegen derartiger externer Einflüsse auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL geprüft.

¹³¹³ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹³¹⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1.

¹³¹⁵ „[The] coercive pressures through laws and regulations were demonstrated to improve environmental awareness, and thus drive environmental management practices“ Sarkis et al. (2011), S. 7.

¹³¹⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1 und 3.3.1.2.

¹³¹⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1 und 3.3.1.2.

¹³¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.3.4.

¹³¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

Wie zuvor dargestellt, weist bereits eine Vielzahl von LDL in ihrem Management als auch der physischen Erbringung von Logistikdienstleistungen Mittel und Handlungen des Umweltschutzes auf.¹³²⁰ Hinsichtlich der technischen Ursachen dieser Mittel und Handlungen wurde bereits im vorherigen Abschnitt gezeigt, dass Umweltschutz u. a. zur Erfüllung der technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer umgesetzt wird. Demzufolge kommt grundsätzlich für jedes Mittel und jede Handlung zur Steigerung des Umweltschutzes bei LDL in Betracht, dass sie direkt der Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen dienen. Für einen solchen direkten Zusammenhang zwischen Verlagereranforderungen und den Mitteln und Handlungen der LDL konnten bereits oben Indizien vorgestellt werden. Es wurde gezeigt, dass die Messung der ökol. Nachhaltigkeit von Supply Chains,¹³²¹ von den LDL u. a. zur Gewinnung von Kunden (≈ 50 Prozent) oder aufgrund des Einforderns entsprechender Informationen durch die Kunden (≈ 30 Prozent) durchgeführt wird.¹³²² Weitere Hinweise auf technisch-funktional bedingte Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, für die jedoch keine direkte Evidenz vorliegt, bilden der verbreitete Einsatz von zertifizierten Umweltmanagementsystemen und Fahrerschulungen, die häufig bereits umgesetzte oder geplante Verlagerung von Transporten auf umweltfreundliche Verkehrsträger, intermodale oder kombinierte Verkehre sowie die umweltfreundliche Gestaltung von Logistikimmobilien durch die LDL,¹³²³ welche ihrerseits vielfach von den Verlagerern eingefordert werden.¹³²⁴

Als weitere Einwirkung der Verlagerer und auch der Wettbewerber von LDL könnten deren direkte und indirekte Effizienzanforderungen dazu geführt haben,¹³²⁵ dass der Mitteleinsatz von LDL, wie bereits im vorherigen Abschnitt für die Ziele aufgezeigt wurde, von Effizienzanforderungen beeinflusst wird oder LDL darüber hinaus Mittel des Umweltschutzes zur Steigerung von Effizienzen einsetzen. Diesbezüglich wurde bereits festgestellt, dass verschiedene von LDL eingesetzte oder geplante Mittel (z. B. Routen- und Tourenplanung, Fahrerschulungen zu energieeffizienten Fahrweisen, Energieeffiziente Logistikgebäude)¹³²⁶ eingesetzt werden, die nicht nur eine Verringerung negativer Umwelteinwirkungen, sondern auch Kosteneinsparungen ermöglichen. Inwieweit allerdings ein direkter Zusammenhang zwischen den Effizienzanforderungen der Verlagerer und Wettbewerber und dem Einsatz von Mitteln des Umweltschutzes bei LDL besteht, kann nicht beurteilt werden.

Im Hinblick auf institutionelle Ursachen und insbesondere die Vermittlung von typisierten Mitteln, Handlungen (Handlungsskripten) oder auch normativer Vorstellungen als Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver oder normativer Systeme wurde oben bereits aufgezeigt, dass LDL von verschiedenen externen Akteuren technischer Umwelten wie den Verlagerern, Wettbewerbern und Lieferanten aber auch nicht-technischen externen Akteuren wie den NGOs oder Medien Mittel und Handlungen des Umweltschutzes vermittelt wer-

¹³²⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

¹³²¹ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹³²² Angaben in Prozent der Unternehmen, die die Ursachen als „Top-Priority“ ansehen. Vgl. Muir (2010), S. 19.

¹³²³ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

¹³²⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2. Als Ursachen für die Anwendung von ISO 14000 bzw. des Anstrebens einer entsprechenden Zertifizierung in Unternehmen zeigen Untersuchungen insbesondere Anforderungen des Marktes und vereinzelt auch einen Druck seitens globaler Wettbewerber auf. Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 20.

¹³²⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2 und 3.3.1.4.

¹³²⁶ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

den.¹³²⁷ Dass eine solche Vermittlung zu einer entsprechenden Übernahme von Mitteln bei LDL führen kann, geht aus der Studie Muir (2010) hervor, in der gezeigt wird, dass LDL neue Technologien durch Quellen entdecken, die durch die genannten Gruppen der Verlager, Wettbewerber, Lieferanten, und Medien gebildet werden oder stark auf diese hinweisen.¹³²⁸ Die genannten Quellen von Technologie könnten bei LDL auch dazu dienen, Mittel und Handlungen aus ihrer Umwelt zu imitieren, um dadurch Uneindeutigkeiten, in Form der unterschiedlichen und teilweise vagen Forderungen an den Umweltschutz von LDL,¹³²⁹ als auch Unsicherheiten, die anhand der verschiedenen Barrieren (z. B. Mangel an Know-How und Wissen) für Umweltschutz deutlich werden,¹³³⁰ zu überwinden.¹³³¹ Sollten die LDL tatsächlich mit einer Imitation auf Unsicherheiten und Uneindeutigkeiten reagieren, entspräche ein solches Modelling einem weiteren Wirk- und Durchsetzungsmechanismus (und letztlich auch Entwicklungsmechanismus) kulturell-kognitiver Systeme.¹³³² Diesbezüglich weisen branchenübergreifende Untersuchungen darauf hin, dass eine solche Imitation von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes regelmäßig durch Unternehmen zum Aufbau ihres Umweltschutzes Anwendung findet.¹³³³

Sofern Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL tatsächlich Typisierungen oder normative Vorstellungen zugrunde lägen, müssten diese aufgrund einer kognitiven Verankerung wie selbstverständlich – und damit häufig von LDL eingesetzt oder zumindest als geeignete Mittel angesehen werden – und andererseits regelmäßig von anderen LDL oder anderen externen Akteuren vermittelt und bestätigt werden.¹³³⁴ Beispiele für solche häufig eingesetzten und/oder vermittelten Mittel und Handlungen bilden Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001, Fahrerschulungen, oder auch der Wechsel auf umweltfreundliche Verkehrsträger.¹³³⁵ Insbesondere bei Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 könnte es sich um ein institutionalisiertes Element des Umweltschutzes handeln. So führen King et al. (2005) an, dass es sich bei zertifizierte Management-Standards um (dezentrale) Institutionen handelt, deren Einsatz in Unternehmen von „institutional pressures“ getrieben wird.¹³³⁶ Auf

¹³²⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹³²⁸ LDL geben für die Entdeckung neuer Technologien in Supply Chains folgende Quellen an: Konferenz- und Messe-Sequenzen (ca. 70 Prozent), „Webinars“ (ca. 55 Prozent), Anbieter Webseiten (ca. 50 Prozent), Kundenempfehlungen (ca. 50 Prozent), Konferenz- und Messe-Ausstellungen (ca. 40 Prozent), Webseiten von Dritten (ca. 40 Prozent), Reports von Dritten (ca. 40 Prozent), direkte Emails, Empfehlungen von Dritten und Online-Werbung (jeweils ca. 35 Prozent) sowie Offline-Werbung/Magazine/TV (ca. 30 Prozent). Angabe jeweils in Prozent der befragten Unternehmen. Vgl. Muir (2010), S. 24.

¹³²⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

¹³³⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹³³¹ Dass die Umsetzung von Umweltschutz („Green Supply Chain Strategy“) mit *vergleichsweise* hoher Unsicherheit verbunden sein kann, geht auch aus Cai et al. (2008) hervor, die als Faktoren hoher Unsicherheit „relatively high investment and unclear economic and political paid-offs“ anführen. Cai et al. (2008), S. 1045.

¹³³² Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1 und 3.2.3.1.

¹³³³ So verweisen beispielsweise Zhu/Sarkis (2007) darauf: „[T]hat firms were most strongly influenced to learn and respond to natural environment issues by paying close attention to other firms such as their competitors and not from their own experiences, legal or regulatory coercive pressures.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4339. Ferner führen Sarkis et al. (2011) an, dass: „Imitation plays a significant role for enterprises in developed countries such as Canada, France, and Germany to implement GSCM related practices.“ Sarkis et al. (2011), S. 7. Schließlich weisen King et al. (2005) darauf hin, dass sogar die Neigung von Unternehmen sich nach ISO 14001 zu zertifizieren, von mimetischen Prozessen abhängig sein könnte: „Mimetic processes could also influence the propensity of firms to certify with the ISO 14001 management standard (Scott 1995).“ King et al. (2005), S. 2005.

¹³³⁴ Vgl. Abschnitte 3.2.2.2.1 und 3.2.2.2.2 sowie Abschnitt 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

¹³³⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2, 3.3.1.4, 3.3.1.6, 3.3.1.7, 2.4.3 und 2.4.2.

¹³³⁶ Vgl. King et al. (2005), S. 1091.

eine institutionell bedingte Verankerung des Einsatzes von Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 könnte ferner hindeuten, dass ca. 50 Prozent der von Lohre/Herschlein (2010) untersuchten LDL mit ISO 14001 arbeiten, wohingegen EMAS als ein weiteres Umweltmanagementsystem und somit Mittel mit identischem Zweck, welches sogar zu ISO 14001 kompatibel ist, nur von circa. zwei Prozent der LDL eingesetzt wird.¹³³⁷

Auch wenn die Existenz von Typisierungen oder Normen zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL in Frage kommt, kann sie bisher nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden. Im Falle ihres Bestehens wären solche Vorstellungen allerdings für ihre Träger maßgeblich und verbindlich.¹³³⁸ Auch für Dauerhaftigkeit etwaiger Vorstellungen bei LDL und externer Akteure kann an dieser Stelle keine abschließende Aussage getroffen werden, da der Einsatz der gezeigten Mittel und Handlungen von den LDL zwar für die Zukunft geplant ist,¹³³⁹ jedoch keine Untersuchungen dazu existieren, ob LDL bereits zu Beginn des Betrachtungszeitraum über derartige Vorstellungen verfügten bzw. entsprechende Handlungen und Mittel umsetzten. Dass solche Vorstellungen bereits seit längeren (dauerhaft) von Gruppen wie beispielsweise der Gesetzgebung existieren und auch an LDL vermittelt werden, wurde dahingegen bereits in diesen Ausführungen aufgezeigt.¹³⁴⁰

Hinsichtlich des Einflusses normativer Systeme auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL kommt ferner auch der Einfluss externen normativen Drucks in Betracht. Diesbezüglich wurde oben gezeigt, dass insbesondere NGOs, Umweltschutzgruppen, potentielle Mitarbeiter und auch ein Teil der Verlager per normativen Druck die Umsetzung von Mitteln und Handlungen wie den Einsatz und der Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001, der Verlagerung von Transporten auf die Schiene oder der Nutzung kombinierter Verkehre einfordern und Abweichungen von ihren Forderungen auch sanktionieren.¹³⁴¹ Da LDL die genannten Mittel, wie in diesem Abschnitt bereits gezeigt, auch umsetzen oder eine Umsetzung planen, könnte normativer externer Druck maßgeblich für den Einsatz dieser Mittel und Handlungen sein.

Besondere Hinweise für das Vorherrschen normativen Drucks auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bieten wiederum die bereits aufgezählten Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001. So zählen diese neben Umweltmanagementsystemen nach EMAS zu Handlungen oder Mitteln des Umweltschutzes von LDL, die eine Zertifizierung erhalten können,¹³⁴² was neben einer Akkreditierung einen besonderen Indikator für die Wirkung normative Systeme bildet.¹³⁴³ Ein weiterer Hinweis für den Einsatz dieser Managementsysteme nach ISO 14001 aufgrund normativer Einflüsse und der Möglichkeit zur Zertifizierung besteht darin, dass Logistikdienstleister aus der Normserie ISO 14000 insbesondere die Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 umsetzen oder umsetzen wollen,¹³⁴⁴ welche die alleinige

¹³³⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹³³⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

¹³³⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

¹³⁴⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹³⁴¹ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1, 3.3.1.2, 3.3.1.5 und 3.3.1.6.

¹³⁴² Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹³⁴³ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

¹³⁴⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

Voraussetzung für eine Zertifizierung bilden,¹³⁴⁵ während andere Teilnormen der ISO 14000-Serie, deutlich seltener umgesetzt werden oder den Logistikdienstleistern gar unbekannt sind,¹³⁴⁶ obwohl diese beispielsweise zur Umsetzung der von Logistikdienstleistern angestrebten Messung und Bewertung des Umweltschutzes¹³⁴⁷ dienen. Ferner deuten auch branchenübergreifende Untersuchungen auf einen normativen Charakter von ISO 14000ff. hin. So wird beispielsweise diskutiert, dass die Entscheidung über das Anstreben einer Umweltzertifizierung, und die Auswahl eines entsprechenden Umweltstandards (ISO 14001 oder EMAS) stark vom externen Druck („stakeholder pressures“) seitens Branchen- und Berufsverbänden, Lieferanten aber auch der Regulierung beeinflusst wird.¹³⁴⁸ Ferner wird aufgezeigt, dass eine Zertifizierung nach ISO 14001 für Automobilzulieferer eine verbindliche Anforderung bildet, die es einzuhalten gilt,¹³⁴⁹ und branchenübergreifend der gute Ruf und das Image eines Unternehmens von der Anwendung von ISO 14000 oder auch ISO 9000 abhängen können.¹³⁵⁰ Abschließend ist hinsichtlich der Wirkung normativer Systeme auf den Umweltschutz von LDL noch darauf hinzuweisen, dass nach Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b) die „implementation of environmental logistics practices“ von der Höhe der von Unternehmen empfundenen „stakeholders (NGOs) pressure“¹³⁵¹ abhängt.

Auch wenn es entsprechend der gezeigten Indizien als möglich erscheint, dass normativer Druck bei LDL maßgeblich für die Übernahme bestimmter Mittel und Handlungen des Umweltschutzes ist, liegt dafür letztlich keine zweifelsfreie Evidenz vor. Die Überwachung und Sanktionierung durch Gruppen wie NGOs deuten allerdings auf das Vorliegen von Verbindlichkeit der normativen Vorgaben hin.¹³⁵² Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit des externen normativen Drucks auf den Einsatz bestimmter Mittel wurde oben aufgezeigt, dass ein normativer Druck auf den Umweltschutz von LDL erst seit wenigen Jahren erkennbar ist, jedoch keine Hinweise existieren, dass sich dieser zukünftig verringern wird.¹³⁵³

In Bezug auf den Einfluss regulativer Systeme ist festzustellen, dass deutliche Hinweise dafür existieren, dass regulative Systeme bei LDL zur Umsetzung bestimmter Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führen. So setzen LDL beispielsweise Fahrzeuge ein, die neuesten Abgasnormen entsprechen,¹³⁵⁴ wobei dieses Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Vorgabe und Sanktionierung solcher Standards durch die Gesetzgebung und Regulierung resultiert.¹³⁵⁵ Ferner geben LDL, wie bereits am Anfang dieses Abschnitts dargestellt, an, eine Messung und Bewertung ihrer Umwelteinwirkungen aufgrund der Anforderungen der Verlader umzusetzen. Da eine solche Erhebung von Umwelt-Kennzahlen für die

¹³⁴⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹³⁴⁶ Nach Lohre/Herschlein (2010) wird beispielsweise die Norm ISO 14031 (Einsatz von Umweltkennzahlen zur Umweltleistungsbewertung) nur von zwei Prozent, die Norm ISO 14064 (Unternehmensbezogener Carbon Footprint) von vier Prozent der von Lohre/Herschlein (2010) befragten LDL angewandt, wohingegen beide Normen jeweils ca. einem Drittel der Logistikdienstleister bekannt sind. Vgl. Lohre/Herschlein (2010), S. 31f.

¹³⁴⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹³⁴⁸ Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 214.

¹³⁴⁹ Simpson et al. (2007), S. 33f.

¹³⁵⁰ Vgl. Mollenkopf et al. (2010), S. 23.

¹³⁵¹ Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 19.

¹³⁵² Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

¹³⁵³ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹³⁵⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.3.

¹³⁵⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

Verlader ein Kriterium für die Logistikdienstleisterauswahl bildet,¹³⁵⁶ werden die Anforderungen letztlich mittels formaler Regeln und Sanktionen als typische Elemente regulativer Systeme durchgesetzt. Hinsichtlich der Anforderungen der Verlader ist an der Stelle noch einmal darauf hinzuweisen, dass auch technisch-funktionale Anforderungen institutionell durchdrungen sein können,¹³⁵⁷ sodass technisch-funktionale Anforderungen der Verlader auch eine institutionelle Einflussnahme repräsentieren können.

Da die Anforderungen und Vorgaben der gezeigten regulativen Systeme der Verlader als auch der Gesetzgebung und Regulierung eine entsprechende Umsetzung bei LDL gegenübersteht, scheint deren Maßgeblichkeit grundsätzlich gegeben zu sein. Ferner deuten die gezeigten Regeln auf eine hohe Verbindlichkeit, da ihre Befolgung sowohl kontrolliert als auch sanktioniert wird.¹³⁵⁸ Gestützt wird die Annahme von Maßgeblichkeit und Verbindlichkeit durch unternehmensübergreifende Untersuchungen, in denen regelmäßig ein Zusammenhang zwischen regulativen Systemen (Gesetzgebung und Regulierung) und der Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes diskutiert und nachgewiesen wird.¹³⁵⁹

Die institutionelle Kerneigenschaft der Dauerhaftigkeit scheint für die aufgezeigten regulativen Systeme ebenfalls gegeben, da sowohl die Verlader als auch die Gesetzgebung und Regulierung seit Beginn des Betrachtungszeitraums dieser Arbeit mittels regulativer Systeme Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL einfordern und durchsetzen.¹³⁶⁰

Abschließend lässt sich die Schlussfolgerung bilden, dass technisch-funktionale Anforderungen bei LDL zum Einsatz bestimmter Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führen und es ferner als möglich erscheint, dass alle drei Arten institutioneller Systeme unabhängig von technischen Akteuren bei LDL die Einführung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes zum Ergebnis haben. Zudem existieren keine Hinweise dafür, dass die LDL Umweltschutz bzw. die dazu eingesetzten Mittel zukünftig wieder aufgeben könnten.

Trotz der vielzähligen Hinweise auf die Wirkung von Institutionen, ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass lediglich für die regulativen Systeme eine Maßgeblichkeit für Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL direkt nachgewiesen werden konnte. Als besonderes Indiz gegen das Einwirken von institutionellen Systemen ist zu werten, dass, wie bereits aufgezeigt wurde, unter den LDL mit Ausnahme der Befolgung gesetzlicher Vorgaben in Bezug auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes keine branchenweite Durchdringung zu beobachten ist, oder eine hohe Verbreitung von Mitteln und Handlungen (z. B. ISO

¹³⁵⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹³⁵⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹³⁵⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1 und 3.3.1.2.

¹³⁵⁹ Diesbezüglich weisen beispielsweise Zhu et al. (2010) nach, dass Gesetze zur Umsetzung von „GSCM related practices“ führen. Vgl. Zhu et al. (2010), S. 389. Ferner weisen Delmas/Toffel (2004) darauf hin, dass Zwang (insbesondere „Regulations und regulatory enforcement“) den Hauptantrieb für „environmental management practices“ bildet. Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 211. Tate et al. (2011) führen ferner an: „The role of the governmental pressure is so strong, that threats of new environmental regulations or explicit government support of sustainable practices are significant incentives for firms to participate in voluntary sustainability initiatives [...]“ Tate et al. (2011), S. 10. Ferner führt Peters (2010) an: „If strong regulations for sustainability are in place, companies and their supply chains are more likely to act in a responsible manner (Campbell, 2006). Even the anticipation of regulation imposed by the state might lead to the adoption of strict sustainability practices and subsequent professional peer pressure, most likely in the form of self-regulation adopted by industries and industry associations (Christmann, 2004; Hoffman, 1999; King & Lenox, 2001; King & Toffel, 2007).“ Peters (2010), S. 61.

¹³⁶⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1 und 3.3.1.2.

14001) nur in Teilgruppen der LDL (umsatzstarke LDL) sichtbar wird,¹³⁶¹ obwohl eine entsprechend hohe Verbreitung im Feld (Isomorphie) als zentrale Wirkung von Institutionen zu erwarten wäre.¹³⁶² Davon unabhängig könnte der Einfluss von (kulturell-kognitiven oder normativen) institutionellen Systemen gegeben sein. So könnte die erst teilweise angestrebte Verfolgung von Umweltschutz, eine gegenseitige Imitation und die Einführung entsprechender Mittel und Handlungen bei LDL auch eine Vorstufe von (vollständiger) Institutionalisierung, d. h. eine Pre- oder Semi-Institutionalisierung,¹³⁶³ repräsentieren, die zukünftig zur Herausbildung von institutionell bedingten Mitteln und Handlungen führt. Dass solche Vorstufen von Institutionalisierung letztlich zu einer „vollen“ Institutionalisierung führen können, wird anhand von anderen Branchen, für ISO 14001 deutlich. So attestierten Delmas (2003) ISO 14001 den Status einer Semi-Institutionalisierung, während King et al. (2005) solchen zertifizierten Managementstandards den Status einer (dezentralen) Institution zuschrieben.¹³⁶⁴

3.3.2.3 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

In den vorherigen Abschnitten wurde gezeigt, dass die Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL direkt aus den technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer und indirekt auch des Verhaltens der Wettbewerber resultiert. Ferner konnten zahlreiche Hinweise dafür gefunden werden, dass die drei Arten institutioneller Systeme in der Umwelt von LDL vorliegen und bei diesen zur Umsetzung von Zielen und bestimmten Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes führen könnten. Demzufolge kommt in Betracht, dass Institutionen Einfluss auf die Umsetzung und Ausgestaltung von Umweltschutz bei LDL haben. Umweltschutz von LDL würde sich damit entsprechend der von Meyer/Rowan (1977) diskutierten Zusammenhänge entwickeln: „As issues of safety and environmental pollution arise, and as relevant professions and programs become institutionalized in laws, union ideologies and public opinion, organizations incorporate the programs and professions.“¹³⁶⁵

Trotz der genannten Hinweise auf das Vorhandensein von institutionellen Systemen bei den verschiedenen Gruppen können aufgrund des Fehlens direkter Evidenz für mehrere Gruppen weder die Existenz der oben als möglich erachteten kulturell-kognitiven, noch normativen institutionellen Systeme zweifelsfrei nachgewiesen, noch die Wirkung entsprechender institutioneller Systeme auf Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes eindeutig belegt werden. Bezüglich der Ursachen der Verfolgung von Umweltschutz bei LDL kommt wie zuvor aufgezeigt weiterhin in Betracht, dass insbesondere die technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer maßgeblich für die Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL sind. Ferner konnte neben dem unvollständigen Nachweis der Maßgeblichkeit institutioneller Systeme auch keine vollständige Evidenz für deren Verbindlichkeit und Dauerhaftigkeit der institutionellen Systeme gezeigt werden.

¹³⁶¹ Vgl. Abschnitt 2.4.4.

¹³⁶² Vgl. Abschnitt 3.2.3.4.

¹³⁶³ Vgl. zu den Abstufungen die obigen Ausführungen zur Herausbildung von Institutionen (Abschnitt 3.2.2.2.1).

¹³⁶⁴ Vgl. Delmas (2003), S. 8; King et al. (2005), S. 1091.

¹³⁶⁵ Meyer/Rowan (1977), S. 345.

Aufgrund der genannten Einschränkungen ist es zur Bewertung der Existenz und Wirkung institutioneller Systeme auf den Umweltschutz von LDL und somit zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig, die bisherigen Ergebnisse im Rahmen einer eigenständigen empirischen Untersuchung einer zusätzlichen Erhebung und Analyse zuzuführen. Eine solche Untersuchung erlaubt zudem den zielgerichteten Einsatz spezieller Mess- und Analysemethoden für institutionelle Systeme.¹³⁶⁶

Anknüpfend an die bisherigen Resultate dieser Arbeit wird als Ergebnis der geplanten empirischen Untersuchung erwartet, dass alle drei Arten von institutionellen Systemen Teil der Umwelt bzw. den externen Akteuren von LDL sind und als verbindliche Regeln maßgeblichen Einfluss auf die Verfolgung und Umsetzung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL nehmen.¹³⁶⁷ Diese Erwartungen werden entsprechend der jeweils spezifischen Charakteristika von institutionellen Systemen in mehrere Hypothesen überführt.

Hinsichtlich des Einflusses kulturell-kognitiver Systeme wird entsprechend der obigen Ausführungen erwartet,¹³⁶⁸ dass die Vermittlung oder Bestätigung typisierter Ziele, Zwecke, Mittel und Handlungen (Handlungsskripte) durch externe Akteursgruppen bei LDL zur Internalisierung und Beibehaltung entsprechender Vorstellungen führt, die ihrerseits zur Adoption entsprechender Ziele, Mittel und Handlungen führen bzw. zu deren Beibehaltung beitragen. Ferner wird als weiteres Resultat erwartet, dass Logistikdienstleister aufgrund von Unsicherheit und Uneindeutigkeit, die mit Umweltschutz einhergehen, als erfolgreich angesehene Modelle anderer Logistikdienstleister imitieren.¹³⁶⁹ Zur weiteren Prüfung wurden diese Zusammenhänge in vereinfachter Form in die folgenden zwei Hypothesen überführt.

H1a: Die Vermittlung typisierter Ziele, Zwecke, Mittel und Handlungen zum Umweltschutz durch externe Akteursgruppen führt bei Logistikdienstleistern zur Adoption oder Beibehaltung dieser Vorstellungen und dazu konformer Ziele, Mittel und Handlungen.

H1b: Uneindeutigkeit und Unsicherheit in Bezug auf Anforderungen und die Umsetzung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen führen bei Logistikdienstleistern zu einer Imitation entsprechender Ziele, Mittel und Handlungen anderer Logistikdienstleister aus ihrer Umwelt.

Bezüglich der Hypothese H1b sei darauf hingewiesen, dass auch in der Literatur ein vergleichbarer Einfluss insbesondere für im Wettbewerb stehende Unternehmen vermutet wird, ohne jedoch speziell auf kulturell-kognitive Zusammenhänge Bezug zu nehmen. So wird

¹³⁶⁶ Dadurch wird es beispielweise ermöglicht, den von LDL empfundenen Druck externer Gruppen (und somit auch institutioneller Systeme) zu bestimmen. Vgl. dazu Delmas/Toffel (2004), S. 210.

¹³⁶⁷ Eine ähnliche, wenn auch globalere Annahme über die institutionelle Einflussnahme eines Teils der in dieser Arbeit betrachteten Gruppen auf den Umweltschutz von Organisationen findet sich auch in Delmas/Toffel (2004), welche die Gruppen der „[g]overnments, customers, competitors, community and environmental interest groups“ als Gruppen mit möglichem institutionellen Einfluss auf „environmental practices“ von Organisationen ansehen. Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 213. In sehr allgemeingültiger Form wird in der Literatur ein solcher Einfluss von Anspruchsgruppen auch für die Umsetzung von Umweltschutz in der Logistik oder GSCM vermutet. Die dazu von Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b) und Liu et al. (2011) formulierten Hypothesen lauten: „Hypothesis 1: The greater the stakeholder pressure perceived by the firm, the greater the implementation of environmental logistics practices.“ (Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 9) und „[C]ompanies that face higher pressures from external stakeholders are more likely to adopt GSCM practices.“ (Liu et al. (2011), S. 4)

¹³⁶⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.1 und 3.3.2.2.

¹³⁶⁹ Vgl. bezüglich entsprechender Annahmen eines solchen Zusammenhangs Abschnitt 3.3.2.1 und 3.3.2.2.

grundsätzlich erwartet, dass die Verbreitung einer Umweltpraktik bei den Wettbewerbern eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit der Einführung dieser Praktik in das Unternehmen erhöht.¹³⁷⁰

Hinsichtlich des Einflusses normativer Systeme wird entsprechend den vorherigen Ausführungen als ein weiteres Ergebnis der empirischen Untersuchung erwartet,¹³⁷¹ dass die Vermittlung oder Bestätigung von Werten und Normen des Umweltschutzes durch externe Akteursgruppen bei LDL zur Internalisierung und Beibehaltung entsprechender normativer Vorstellungen führt, die ihrerseits zur Adoption entsprechender Ziele, Mittel und Handlungen führen bzw. zu deren Beibehaltung beitragen. Ferner wird als weiteres Resultat erwartet, dass normativer Druck durch externe Akteursgruppen auf Logistikdienstleister direkt zur Adoption vorgegebener Ziele, Mittel und Handlungen oder zur Einführung zu solchen Vorgaben konformer Ziele, Mittel und Handlungen führt. Zur Prüfung der erwarteten Ergebnisse wurden diese in vereinfachter Form in die folgenden zwei Hypothesen überführt.

H2a: Die Vermittlung von Werten und Normen des Umweltschutzes durch externe Akteursgruppen führt bei Logistikdienstleistern zur Adoption oder Beibehaltung zu diesen Vorstellungen konformer Ziele, Mittel und Handlungen.

H2b: Normativer Druck auf Logistikdienstleister durch externe Akteursgruppen führt bei Logistikdienstleistern zur Adoption oder Beibehaltung normativ eingeforderter oder Werte- und Normenkonformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes.

Vergleichbar zur Hypothese H2a wird auch in der Literatur eine entsprechende Einflussnahme externer Gruppen auf den Umweltschutz von Unternehmen vermutet, ohne sich jedoch auf normative Systeme zu beziehen. So wird vermutet, dass Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit bestimmte „Umweltpraktiken“ einführen werden, wenn diese konform zu Praktiken sind, deren Nutzung von Branchenverbänden angeregt wird,¹³⁷² oder dass die Wahrnehmung einer hohen Verbreitung von „Green Supply Chain“-Strategien eine positive Wirkung auf die Einführung solcher Maßnahmen in Unternehmen hat.¹³⁷³ Ferner wird in der Literatur vergleichbar zu H2b vermutet, dass normativer Druck der Kunden zu einer Verbesserung der Umwelleistung von Unternehmen führt,¹³⁷⁴ oder dass „public concerns“ eine positive Wirkung auf die Einführung von „Green Supply Chain“-Strategien haben.¹³⁷⁵

¹³⁷⁰ Die dafür von Tate et al. (2011) formulierte Hypothese lautet: „A supplier is more likely to adopt an environmental practice if competing suppliers also engage in that environmental practice.“ Tate et al. (2011), S. 11.

¹³⁷¹ Vgl. Abschnitt 3.3.2.1 und 3.3.2.2.

¹³⁷² Die für diesen Zusammenhang von Tate et al. (2011) formulierte Hypothese lautet: „A supplier is more likely to adopt an environmental practice if it conforms to practices encouraged by industry coalitions to which the supplier or its customers belong.“ Tate et al. (2011), S. 11.

¹³⁷³ Die für diesen Zusammenhang von Cai et al. (2008) formulierte Hypothese lautet: „H3a: Perceived prevalence of GSC strategy adoption will be positively related to GSC strategy adoption.“ Cai et al. (2008), S. 1047.

¹³⁷⁴ Die für diesen Zusammenhang von Zhu/Sarkis (2007) formulierte Hypothese lautet: „The existence of market (normative) and regulatory (coercive) pressures will influence organizations to have better environmental performance, especially when these pressures cause adoption of eco-design and green-purchasing practices.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4352.

¹³⁷⁵ Die für diesen Zusammenhang von Cai et al. (2008) formulierte Hypothese lautet: „Public concerns will be positively related to GSC strategy adoption.“ Cai et al. (2008), S. 1047.

Hinsichtlich des Einflusses regulativer Systeme wird entsprechend der vorangegangenen Ausführungen erwartet,¹³⁷⁶ dass regulative Systeme externer Akteursgruppen bei LDL zur Adoption dadurch direkt eingeforderter oder regelkonformer Ziele, Mittel und Handlungen führen. Dieser Zusammenhang wird in folgender Hypothese zusammengefasst.

H3: Regulative Systeme zur Förderung des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern führen bei Logistikdienstleistern zur Adoption oder Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel und Handlungen.

Vergleichbar zu Hypothese H3 wird ebenfalls auch in der Literatur ein positiver Zusammenhang zwischen regulativen Systemen bzw. Zwang und der Einführung von „Green Supply Chain“-Strategien in Unternehmen vermutet.¹³⁷⁷ Darüber hinaus wird vermutet, dass regulative Anforderungen insbesondere bei Einführung entsprechender Umweltpraktiken, zu einer Verbesserung der Umweltleistung in Unternehmen führen.¹³⁷⁸

Entsprechend des alternativen Erklärungsansatzes dieser Arbeit wird ferner als rivalisierendes Ergebnis der empirischen Untersuchung erwartet, dass mit Ausnahme der bereits aufgezeigten regulativen Systeme nicht institutionelle Systeme, sondern allein die technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer zur Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL führen. Da in diesen Zusammenhang bereits aufgezeigt wurde, dass als Motive für die Verfolgung von Umweltschutz bei LDL u. a. die Erschließung neuer Marktsegmente und Steigerungen des Umsatzes angesehen werden,¹³⁷⁹ wird in der Analyse den mit technisch-funktionalen Anforderungen möglicherweise verbundenen Umsatzsteigerungspotentialen besonderes Augenmerk geschenkt. Folgende Hypothese wird für den beschriebenen Zusammenhang formuliert:

H4: Technisch-funktionale Anforderungen der Verlagerer führen zur Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern.

Vergleichbar zu Hypothese H4 wird auch in der Literatur ein positiver Zusammenhang zwischen den Anforderungen existierender und potentieller Unternehmenskunden an den Einsatz bestimmter Umweltpraktiken und deren Einführung in Unternehmen vermutet.¹³⁸⁰

3.3.3 Legitimität von Logistikdienstleistern durch Umweltschutz

Nachdem bereits im vorherigen Abschnitt Indizien für die Maßgeblichkeit von Institutionen für die Verfolgung des Umweltschutzes und die Umsetzung bestimmter Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL gezeigt werden konnten, wird in diesem Abschnitt geprüft, ob als weiteres Indiz für die Existenz und Wirkung von Institutionen die Verfolgung von Umwelt-

¹³⁷⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.2.1 und 3.3.2.2.

¹³⁷⁷ Die für diesen Zusammenhang von Cai et al. (2008) formulierten Hypothese lauten: „H2: Coercive pressures will be positively related to GSC strategy adoption.“ „H2a: Regulatory forces will be positively related to GSC strategy adoption“ Cai et al. (2008), S. 1047.

¹³⁷⁸ Die dazu formulierte Hypothese lautet: „The existence of market (normative) and regulatory (coercive) pressures will influence organizations to have better environmental performance, especially when these pressures cause adoption of eco-design and green-purchasing practices.“ Zhu/Sarkis (2007), S. 4352.

¹³⁷⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹³⁸⁰ Die für diesen Zusammenhang von Tate et al. (2011) formulierte Hypothese lautet: „As more existing and potential buying firm in a market segment require adoption of a particular environmental practice, a supplier is more likely to adopt that practice.“ Tate et al. (2011), S. 10.

schutz bei LDL zu Legitimität und den damit verbundenen Effekten führt. Legitimität und insbesondere die damit verbundenen legitimitätsbedingten Beiträge oder illegitimitätsbedingten Bedrohungen durch interne und externe Akteure bilden wie aufgezeigt, eine zentrale Erklärung für die Wirkung von Institutionen auf Organisationen.¹³⁸¹

Im Folgenden wird zur Bestimmung der Bedeutung von Legitimität hinsichtlich des Umweltschutzes von LDL zunächst geprüft, welche Bedeutung die LDL der Legitimität als Motiv für Umweltschutz beimesen (Abschnitt 3.3.3.1). Ferner wird geprüft, ob LDL durch Umweltschutz ihre Legitimität steigern können (Abschnitt 3.3.3.2) und welche Beiträge oder Bedrohungen aus Legitimität oder Illegitimität für diese hinsichtlich ihres Umweltschutzes resultieren (Abschnitt 3.3.3.3). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Resultate und eine Ableitung von Hypothesen (Abschnitt 3.3.3.4).

3.3.3.1 Legitimität als Ursache des Umweltschutzes

Bereits oben wurde deutlich, dass das Streben nach einer Verbesserung und ggf. auch die Furcht vor einer Verschlechterung der eigenen Reputation zu den wichtigsten Ursachen und Motiven von LDL für die Verfolgung von Umweltschutz zählen.¹³⁸² Diesbezüglich zeigt eine nähere Betrachtung des Konzepts Reputation, dass diese neben der Erfüllung anderer Kriterien auch die Legitimität von Unternehmen hinsichtlich des Umweltschutzes zum Ausdruck bringt. So handelt es sich bei der Reputation von Unternehmen um das Ansehen oder den Ruf eines Unternehmens, welches sich darauf bezieht, wie diese von Unternehmensexternen wahrgenommen wird.¹³⁸³ Ferner handelt es sich nach Seemann bei der (Gesamt-)Reputation eines Unternehmens um die Summe zahlreicher persönlicher Werturteile (Teilreputationen) seiner Anspruchsgruppen über seine Glaubwürdigkeit (z. B. Einhalten von gemachten Versprechen), Zuverlässigkeit (z. B. Qualität von Produkten und Dienstleistungen), Vertrauenswürdigkeit (z. B. Einhaltung impliziter und expliziter Regeln) sowie soziales und ökol. Verantwortungsbewusstsein.¹³⁸⁴ Unter den vier genannten Kriterien für Reputation wird letztlich insbesondere im Rahmen der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung des sozialen und ökol. Verantwortungsbewusstseins von Unternehmen, bei dem es sich wie oben gezeigt um eine Norm der Endverbraucher handeln kann,¹³⁸⁵ die Befolgung institutioneller Vorstellungen bewertet und somit Legitimität beurteilt. Demzufolge bilden die Reputation oder das Image von Unternehmen immer auch einen Indikator für die ihnen seitens interner und externer Akteure zugeschriebene Legitimität. Neben dem Image eines Unternehmens, wird Legitimität bzw. Illegitimität von Unternehmen auch an Indikatoren wie „penalties, [...] lower consumer goodwill, and, ultimately, lower firm value“¹³⁸⁶ sichtbar.

Aufgrund der gezeigten Überschneidungen zwischen der Reputation und der Legitimität, erscheint es als möglich, dass das bei LDL zu beobachtende Motiv der Verfolgung von Um-

¹³⁸¹ Vgl. Abschnitt 3.2.4.4. Eine weitere Erklärung bildet, wie oben gezeigt, die Internalisierung von Institutionen. Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

¹³⁸² Vgl. Abschnitt 2.4.1,

¹³⁸³ Vgl. Seemann (2008), S. 39. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass letztlich „die Reputation eines Unternehmens nicht durch Fakten und Tatsachen, sondern durch die Wahrnehmung dieser Fakten und die Wahrnehmung des Unternehmens durch den jeweiligen Personenkreis bestimmt wird.“ Seemann (2008), S. 39.

¹³⁸⁴ Vgl. Seemann (2008), S. 43f.

¹³⁸⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

¹³⁸⁶ Vgl. Peters et al. (2011), S. 53.

weltschutz zur Verbesserung ihrer Reputation insbesondere auf eine Erhöhung ihrer Legitimität abzielt. Demzufolge würden sich LDL unter anderem zur Befolgung institutioneller Regeln und dem damit verbundenen Erhalt von Legitimität im Umweltschutz engagieren. In diesem Fall wären, wie oben angenommen und in Hypothesen formuliert wurde, Institutionen die Ursache für die Verfolgung von Umweltschutz bei LDL.¹³⁸⁷

Vergleichbar zur vermuteten Verfolgung von Umweltschutz zur Sicherung der eigenen Legitimität, wird auch in der Literatur diskutiert, dass der Erhalt bzw. das Risiko eines Verlusts der eigenen Reputation/des eigenen Images für Unternehmen wichtige Treiber für ein Engagement im Umweltschutz bilden.¹³⁸⁸ Diesbezüglich diskutiert Hoffman (2001), dass Unternehmen Umweltschutz aufgrund einer entsprechenden externen Vermittlung häufig als Voraussetzung für die Beibehaltung ihres Status als legitime Mitglieder der Gesellschaft ansehen.¹³⁸⁹ Peters (2010) führt ferner an, dass die Anspruchsgruppen von ökol. Nachhaltigkeit in Unternehmen die Mindestanforderungen an legitime Nachhaltigkeitsstrategien definieren.¹³⁹⁰

3.3.3.2 Legitimität durch Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben

Wie schonzuvor aufgezeigt, können Organisationen Legitimität hinsichtlich der drei Arten institutioneller Systeme erreichen, wenn sie als selbstverständlich erachtete Identitäten, Strukturen oder Elemente übernehmen, den in einer Gesellschaft akzeptierten Werten und Normen entsprechen, oder bestehende Gesetze oder anderen Formen regulativer Vorgaben einhalten, oder zumindest den Eindruck vermitteln, dies zu tun.¹³⁹¹ Diese Voraussetzungen von Legitimität wurden oben als eine durch externe Akteure wahrgenommene Umsetzung institutionen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen zusammengefasst.¹³⁹² Diesbezüglich ist ferner von Bedeutung, dass Organisationen ihre Ziele, Mittel und Handlungen mit einer institutionen-konformen Sprache beschreiben.¹³⁹³

Hinsichtlich der Erfüllung der genannten Voraussetzungen für Legitimität, wurde bereits deutlich, dass ein Teil der LDL Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes aufweist, die entweder direkt durch diskutierte oder in Frage kommende institutionelle Systeme eingefordert oder vorgegeben wurden oder zumindest zu diesen konform sind.¹³⁹⁴ Diesbezüglich liegen jedoch keine Untersuchungsergebnisse darüber vor, ob sich diese oder andere Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL positiv auf deren Anerkennung von Legitimität auswirken.¹³⁹⁵ Dass der Einsatz bestimmter Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes grundsätzlich zu Steigerungen der Legitimität von LDL führen könnte, wird jedoch anhand von Indizien deutlich. So deuten Untersuchungsergebnisse auf einen positiven Zusammenhang zwischen Umweltcontrolling und der Legitimität von LDL hin. Es geben

¹³⁸⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.3.4

¹³⁸⁸ Vgl. Tate et al. (2011), S. 7, Zhu et al. (2010), S. 387.

¹³⁸⁹ Vgl. Hoffman (2001), S. 138.

¹³⁹⁰ Peters (2010), S. 37ff.

¹³⁹¹ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

¹³⁹² Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

¹³⁹³ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

¹³⁹⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

¹³⁹⁵ Eine entsprechende Inhaltsanalyse verschiedener Medien beispielsweise hinsichtlich der Anzahl der Beiträge, Sätze oder Verweise, aber auch Kritik zu bestimmten Handlungen oder Mitteln, würde eine Möglichkeit bilden, die Legitimität und auch die Selbstverständlichkeit solcher Ziele, Mittel und Handlungen zu bestimmen. Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 209.

etwa 30 Prozent der von Muir (2010) befragten LDL an, Kennzahlen zur ökol. Nachhaltigkeit von „Supply Chains“ deshalb zu erstellen, um ihren eigenen Rufs in Hinblick auf Verantwortung zu verbessern.¹³⁹⁶ Ferner kommt in Betracht, dass LDL extern legitimierte (institutionalisierte) Elemente formaler Strukturen einsetzen, welche ihrerseits zu Legitimität führen.¹³⁹⁷ Ein solches Element formaler Strukturen könnte durch die von Logistikdienstleistern verwendeten Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 gebildet werden,¹³⁹⁸ die wie oben gezeigt in der Literatur bereits als (dezentrale) Institutionen bezeichnet werden.¹³⁹⁹ Hinsichtlich der legitimitätsfördernden Eigenschaften solcher Umweltmanagementsysteme und/oder entsprechenden Zertifizierungen zeigen branchenübergreifende Untersuchungen, dass ihr Einsatz eine Voraussetzung für eine positive Reputation von Unternehmen bildet,¹⁴⁰⁰ oder auch als Signal an externe Akteursgruppen gilt, für die Bereitschaft die eigene Umweltleistung (environmental performance) zu verbessern.¹⁴⁰¹ Als auffälliges Indiz für die legitimitätsfördernde Wirkung von Umweltmanagementsystemen wird in Ackermann et al. (2005) deutlich, dass 83 Prozent der von ihnen befragten Unternehmen erwarten, dass die Einführung und dauerhafte Aufrechterhaltung eines Umweltmanagementsystems zu einer stetigen Steigerung ihres Images führt.¹⁴⁰² Auch für Unternehmen die bereits seit längerem sich im Umweltschutz engagieren, kann eine Zertifizierung nach 14001 eine hohe legitimatorische Bedeutung haben. So bildet nach King et al. (2005) erst der symbolische Akt einer Zertifizierung nach ISO 14001 eine vertrauenswürdige Möglichkeit, die Verfolgung von Umweltschutz nach außen zu kommunizieren, weshalb eine entsprechend motivierte Zertifizierung nach ISO 14001 auch als umgekehrte Entkopplung („reverse decoupling“) bezeichnet wird.¹⁴⁰³

Inwieweit LDL zur Beschreibung ihrer institutionen-konformen Ziele, Mittel und Handlungen auch das Mittel einer institutionen-konformen Sprache verwenden, welche eine weitere Voraussetzung für die Annahme von Legitimität bildet, kann nicht abschließend beurteilt werden. In der Kommunikation von LDL gegenüber externen Akteuren scheinen bestimmte Begriffe zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes (z. B. Klimaschutz, Nachhaltigkeit, oder auch ISO Zertifizierung und Fahrerschulungen) regelmäßig Verwendung zu finden,¹⁴⁰⁴ jedoch existierten keine systematischen Untersuchungen zur Häufigkeit der Verwendung dieser und anderer Begriffe durch LDL. Somit können keine Schlüsse auf legitimitätsfördernde Begriffe des Umweltschutzes von LDL getroffen werden.

Abschließend kann das Resümee gebildet werden, dass ein Teil der LDL die oben genannten Voraussetzungen von Legitimität erfüllt, zu institutionellen Systemen des Umweltschutzes konforme Ziele, Mittel und Handlungen einzuführen. Auch wenn letztlich keine Evidenz

¹³⁹⁶ Vgl. Muir (2010), S. 19. Vgl. auch Abschnitt 2.4.2.

¹³⁹⁷ Vgl. zu den Eigenschaften legitimer (institutionalisierter) Elemente formaler Strukturen Abschnitt 3.2.4.2.

¹³⁹⁸ Vgl. zum Einsatz von Umweltmanagementsystemen bei Logistikdienstleistern und deren möglichen institutionellen Eigenschaften Abschnitt 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

¹³⁹⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.

¹⁴⁰⁰ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 13; Mollenkopf et al. (2010), S. 23.

¹⁴⁰¹ Vgl. Delmas (2003), S. 8; Delmas (2002), S. 105. In der Literatur wird diskutiert, dass ISO 14001 insbesondere deshalb als legitimes Strukturelement anerkannt wird, weil ihr Einsatz eine Unterstützung durch die Gesetzgebung und Regulierung erfährt. Vgl. Delmas (2002), S. 100 und S. 113.

¹⁴⁰² Ackermann et al. (2005), S. 18.

¹⁴⁰³ Vgl. King et al. (2005), S. 1103.

¹⁴⁰⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

zu den legitimitätsfördernden Wirkungen des Einsatzes bestimmter Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL besteht, erscheint es als möglich, dass die Einführung und Anwendung institutionen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von LDL bei externen Akteuren zu einer Anerkennung von Legitimität führt. Ein solcher Zusammenhang zwischen dem Engagement im Umweltschutz und der Legitimität von LDL wäre anschlussfähig zu bestehender Literatur.¹⁴⁰⁵ Ein abschließender Beweis für derartige Wirkungszusammenhänge im Umweltschutz von LDL kann jedoch aufgrund des Fehlens entsprechender Untersuchungsergebnisse nicht erbracht werden.

3.3.3.3 Legitimitätsbedingte Beiträge und illegitimitätsbedingte Gefährdungen für Logistikdienstleister

Wie oben aufgezeigt wurde, nehmen die Vertreter des Neo-Institutionalismus an, dass Legitimität und Illegitimität durch die Befolgung oder Nichtbefolgung von institutionellen Regeln bei externen Akteuren von Organisationen zu legitimitätsbedingten Beiträgen bzw. illegitimitätsbedingten Bedrohungen führt, von denen das Überleben betroffener Organisationen abhängen kann.¹⁴⁰⁶ Sofern der Umweltschutz von LDL tatsächlich auf institutionelle Anforderungen und Vorgaben zurückzuführen wäre und deren Umsetzung/Nichtumsetzung durch externe Akteure als legitim/illegitim angesehen wird, müsste diese externen Akteure mittels legitimitätsbedingter Beiträge oder illegitimitätsbedingter Bedrohungen auf LDL einwirken.

Hinsichtlich der Existenz legitimitätsbedingter Beiträge oder illegitimitätsbedingter Bedrohungen durch externe Akteure, ist zunächst festzustellen, dass oben verschiedenste Sanktionen, und somit eine Form legitimitätsbedingter Beiträge oder illegitimitätsbedingter Bedrohungen,¹⁴⁰⁷ bestimmt werden konnten, mit denen die in dieser Arbeit betrachteten externen Akteursgruppen die Befolgung oder Nicht-Befolgung ihrer Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz von Logistikdienstleistern belohnen oder bestrafen.¹⁴⁰⁸ Unter den oben bestimmten Sanktionen und weiteren möglicherweise legitimitäts-/Illegitimitätsbedingten Handlungen finden sich verschiedene im Neo-Institutionalismus diskutierte Wirkungen von Legitimität und Illegitimität.¹⁴⁰⁹ So führt Umweltschutz von LDL vergleichbar zu den im Neo-Institutionalismus diskutierten Wirkungen von Legitimität, möglicherweise dazu, dass LDL leichter oder weiterhin potentielle Mitarbeiter anwerben können,¹⁴¹⁰ leichter Zugang zu externer Finanzierung erhalten,¹⁴¹¹ sowie bestehende Geschäftsbeziehungen zu Verladern aufrechterhalten zu können oder neue Kunden hinzugewinnen zu können.¹⁴¹² Diese positiven Wirkungen von Umweltschutz für Unternehmen werden ferner auch in anderen nicht auf LDL bezogenen Untersuchungen diskutiert.¹⁴¹³

¹⁴⁰⁵ Dazu wird von Vertretern des Neo-Institutionalismus diskutiert, dass ein Engagement in Nachhaltigkeit und insbesondere Konformität mit freiwilligen Nachhaltigkeitsinitiativen oder regulatorischen Nachhaltigkeitsstandards die Legitimität von Unternehmen sichert. Vgl. Peters et al. (2011), S. 53f.

¹⁴⁰⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.4.3.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹⁴⁰⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.4.3.

¹⁴¹⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.5.

¹⁴¹¹ Vgl. Abschnitt 3.3.1.8.

¹⁴¹² Vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

¹⁴¹³ Vgl. dazu Carter/Rogers (2008), S. 371.

Vergleichbar zu den im Neo-Institutionalismus diskutierten Wirkungen von Illegitimität¹⁴¹⁴ kann ein unzureichender Umweltschutz bei LDL dazu führen, dass Verlader diese aus Ausschreibungen ausschließen oder bestehende Geschäftsbeziehungen beenden. Zudem kann ein Zugang zu externer Finanzierung erschwert werden und die Gesetzgebung samt Regulierung kann Maßnahmen zur Durchsetzung von Regeln erlassen, die zu höheren Kosten führen.¹⁴¹⁵ Insbesondere die Sanktionen der Verlader erscheinen bei einer entsprechend starken Verbreitung geeignet, das Überleben von LDL zu gefährden.

Als Ergebnis dieses Abschnitts lässt sich zusammenfassen, dass zahlreiche Hinweise dafür existieren, dass Legitimität oder Illegitimität durch die Befolgung oder Nicht-Befolgung von möglich Institutionen des Umweltschutzes zu legitimitätsbedingten Beiträgen oder illegitimitätsbedingten Bedrohungen durch Akteure der Umwelt von LDL führen. Insbesondere negative Sanktionen von Verladern oder externen Kapitalgebern, könnten letztlich auch das Überleben von LDL gefährden. Solche Zusammenhänge zwischen Umweltschutz und entsprechenden Effekten auf das Überleben von LDL wären wiederum anschlussfähig zu Literatur in der derartige Zusammenhänge für den Umweltschutz von Unternehmen diskutiert werden.¹⁴¹⁶ Hinsichtlich der Existenz solcher Zusammenhänge bei LDL ist jedoch darauf hinzuweisen, dass letztlich keine Evidenz dazu besteht, welchen Einfluss umweltschutzbedingte Sanktionen auf das Überleben von LDL haben, und ob die genannten Sanktionen nicht nur eine Folge der (Nicht-)Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen oder der Vermeidung von Risiken eines zu geringen Umweltschutzes repräsentieren.¹⁴¹⁷

3.3.3.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Es lässt sich die Schlussfolgerung bilden, dass für einen Teil der LDL Effekte, die aus der Verfolgung von Umweltschutz für ihr Image/ihre Reputation resultieren, von hoher Bedeutung sind und ferner ein Motiv für ihr Engagement im Umweltschutz bilden. Ferner erscheint es als möglich, dass der Umsetzung von institutionen-konformen Ziele, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL und/oder eine entsprechende Kommunikation durch die LDL bei deren externen Akteuren die Anerkennung von Legitimität fördert. Außerdem konnte gezeigt werden, dass eine solche Anerkennung von Legitimität zu legitimitätsbedingten Beiträgen externer Akteure führen könnte, wohingegen die Wahrnehmung von Illegitimität zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen bedingen könnte. Beide Wirkungen könnten so stark sein, dass sie maßgeblich für das Überleben von LDL wären.

Da keine abschließenden Aussagen über die Bedeutung von Legitimität im Umweltschutz von LDL getroffen werden können, ist eine Untersuchung der genannten Wirkungszusammenhänge im Rahmen der geplanten empirischen Erhebung erforderlich. Anknüpfend an die bisherigen Untersuchungsergebnisse wird als weiteres Ergebnis der empirischen Untersuchung erwartet, dass die Einführung und Anwendung institutionen-konformer Ziele, Mittel

¹⁴¹⁴ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.4.3.

¹⁴¹⁵ Vgl. Abschnitte 3.3.1.2, 3.3.1.8 und 3.3.1.1.

¹⁴¹⁶ „The likelihood of long-term survival is higher (the economic risk is lower) for these companies if they comply with environmental or social legislation, societal norms and standards (Godfrey et al., 2008) as well as with the environmental or social interests of those stakeholders that are perceived as being of strategic value to them (Bansal & Clelland, 2004; Sharma & Henriques, 2005).“ Peters (2010), S. 54f.

¹⁴¹⁷ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.2 und 3.3.1.8.

und Handlungen des Umweltschutzes durch LDL bei entsprechender Wahrnehmung durch externe Akteure zur externen Anerkennung von Legitimität führt. Zusätzlich wird erwartet, dass die Anerkennung von Legitimität bei externen Akteuren zu legitimitätsbedingten Beiträgen führt, wohingegen die Wahrnehmung von Illegitimität zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen führt. Zur Prüfung dieser Zusammenhänge werden folgende Hypothesen formuliert.

H5: Die Adoption oder Beibehaltung zu institutionellen Systemen des Umweltschutzes konformer Ziele, Mittel und Handlungen führt bei einer entsprechenden Wahrnehmung zur Anerkennung von Legitimität durch externe Akteure.

H6a: Die Anerkennung von Legitimität hinsichtlich des Umweltschutzes eines Logistikdienstleisters durch eine externe Akteursgruppe führt bei dieser zur Gewährung oder Aufrechterhaltung legitimitätsbedingter Beiträge.

H6b: Die Wahrnehmung von Illegitimität hinsichtlich des Umweltschutzes eines Logistikdienstleisters durch eine externe Akteursgruppe führt bei dieser zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen.

Alternativ zu den formulierten Wirkungszusammenhängen, kommt entsprechend des alternativen Erklärungsansatzes dieser Arbeit in Betracht, dass allein die (Nicht-)Befolgung technisch-funktionaler Anforderungen externer Gruppen bei externen Akteuren zu Handlungen führt, die das Überleben von Logistikdienstleistern fördern oder gefährden. Diesen Zusammenhängen wird deshalb besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

3.3.4 Herausforderungen institutioneller Systeme des Umweltschutzes und deren Überwindung durch Logistikdienstleister

Entsprechend der obigen Ausführungen kann der Einsatz institutionell bedingter Mittel und Handlungen in Organisationen zu Konflikten gegenüber der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen führen.¹⁴¹⁸ Zur Überwindung dieser Herausforderungen können Organisationen wie gezeigt auf verschiedene Mechanismen zurückgreifen.¹⁴¹⁹

In den folgenden Abschnitten wird geprüft, ob ein Engagement im Umweltschutz bei Logistikdienstleistern zu den gezeigten Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führt (Abschnitt 3.3.4.1), und ob Logistikdienstleister im Neo-Institutionalismus diskutierte Mechanismen zur Überwindung solcher Konflikte anwenden (Abschnitt 3.3.4.2). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Hypothesen (Abschnitt 3.3.4.3).

3.3.4.1 Herausforderungen externer Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes

Wie bereits in dieser Arbeit aufgezeigt wurde, können Herausforderungen der Befolgung von institutionellen Anforderungen und Vorgaben, zum einen in Form von Inkompatibilitäten, d. h. Einschränkungen der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen, die aus der Befolgung von Institutionen resultieren, vorliegen, und zum anderen in Form von Widersprüchen zwischen Institutionen bzw. den zu ihrer Befolgung notwendigen Mittel und

¹⁴¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.5.1.

¹⁴¹⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

Handlungen, welche ebenfalls zu Einschränkungen der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen führen.¹⁴²⁰

Hinsichtlich der Existenz von Inkompatibilitäten zwischen institutionell bedingten Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes und der effizienten Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen bei LDL ist zunächst festzustellen, dass aus Sicht von LDL die durch den „Ausbau“ von Umweltschutz entstehenden Kosten eine der wichtigsten und ggf. sogar die wichtigste Herausforderung für die Verfolgung des Umweltschutzes bilden.¹⁴²¹ Circa die Hälfte der Logistikdienstleister LDL (52 Prozent) betrachtet Umweltschutz als konfliktär zu ihren Kostenzielen.¹⁴²² Ferner erwarten ca. 60 Prozent der LDL finanzielle Einbußen durch eine Umsetzung von Umweltschutz in der Logistik.¹⁴²³ Dies deutet darauf hin, dass Mittel und Handlungen des Umweltschutzes aufgrund der damit verbundenen Investitions- und Betriebskosten und/oder sonstigen Konflikten zur effizienten Erbringung von technisch-funktionalen Anforderungen (Inkompatibilitäten) zu finanziellen Belastungen von LDL führen.

Den gezeigten Indizien für Inkompatibilitäten ist allerdings entgegenzusetzen, dass ca. 20 Prozent der LDL von einer komplementären Beziehung zwischen Umweltschutz und Kostenzielen ausgehen.¹⁴²⁴ Dies könnte einerseits darauf hindeuten, dass ein Teil der LDL nicht oder nur vereinzelt von Konflikten zwischen Umweltschutz und einer effizienten Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen betroffen sind oder aber auch, dass auftretende monetäre Belastungen durch andere monetäre Zugewinne (z. B. durch Effizienzsteigerungen) überkompensiert werden. Eine Betrachtung der Anforderungen der verschiedenen externen Gruppen an den Umweltschutz von LDL macht allerdings deutlich, dass LDL gefordert sind, verschiedenste Mittel und Handlungen umzusetzen, die mit einer Erhöhung von Kosten einhergehen, ohne dass gleichzeitig Steigerungen der Effizienz bei der Erbringung erkennbar wären. Zu solchen Mitteln und Handlungen zählen beispielsweise von der Gesetzgebung und Regulierung geforderte Partikelminderungssysteme,¹⁴²⁵ oder von Umweltschutzgruppen geforderte Maßnahmen zur Lärminderung.¹⁴²⁶ Auch im Hinblick auf die Anforderungen der Verlager, bei denen es sich um technisch-funktionale Anforderungen handelt, die ihrerseits von Institutionen durchgedrungen sein könnten,¹⁴²⁷ kommen Konflikte zur effizienten Umsetzung technisch-funktionaler Anforderungen in Betracht. Diese treten u.a. dann auf, wenn die Umsetzung von Umweltschutz die Befriedigung anderer technisch-funktionaler Anforderungen wie Schnelligkeit, Flexibilität, oder auch Preisanforderungen der Verlager gefährdet.¹⁴²⁸

Es kann hinsichtlich der Existenz von Inkompatibilitäten zusammengefasst werden, dass zahlreiche Indizien dafür existieren, dass die institutionellen Systeme verschiedener externer Gruppen zur Übernahme von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes führen, die bei der Mehrheit der LDL eine effiziente Befriedigung (nicht-umweltschutzbezogener) technisch-

¹⁴²⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.5.1.

¹⁴²¹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹⁴²² Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 71. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.4.1.

¹⁴²³ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹⁴²⁴ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 71. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.4.1.

¹⁴²⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1 und 2.3.3.6.

¹⁴²⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.6.

¹⁴²⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2.

¹⁴²⁸ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

funktionaler Anforderungen erschweren. Dass entsprechend dieses vermuteten Zusammenhangs die Befolgung der Anforderungen und Vorgaben institutioneller Systeme des Umweltschutzes zu finanziellen Nachteilen führen kann, geht auch aus der Literatur hervor.¹⁴²⁹

Hinsichtlich der Existenz von Widersprüchen zwischen institutionellen Systemen des Umweltschutzes bei LDL und anderen auf sie einwirkenden institutionellen Systemen können keine Aussagen getroffen werden. Dies ist darin begründet, dass keine vollständige Evidenz vorhanden ist, welche anderen institutionellen Systeme auf LDL einwirken und in welchem Verhältnis ihre Befolgung zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL steht. Unabhängig davon erscheint es jedoch als möglich, dass beispielsweise Regeln der Gesetzgebung und Regulierung (z. B. technische Vorschriften) und deren Umsetzung bei LDL zu Konflikten zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes stehen.

3.3.4.2 Anwendung von Mechanismen zum Umgang mit institutionellen Herausforderungen
Nachdem im vorherigen Abschnitt Hinweise auf Inkompatibilitäten aufgezeigt werden konnten, wird in diesem Abschnitt überprüft, ob LDL zur Überwindung der damit verbundenen Herausforderungen die Mechanismen der Entkopplung, der Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung sowie der Förderung des Anscheins der Vertrauenswürdigkeit und redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben anwenden.¹⁴³⁰

Zunächst ist festzustellen, dass LDL grundsätzlich geneigt sein könnten, die im vorherigen Abschnitt diskutierten Inkompatibilitäten mithilfe geeigneter Mechanismen zu überwinden. So wurde bereits oben aufgezeigt, dass LDL insbesondere aufgrund der geringen Zahlungsbereitschaft der Verlagerer für umweltfreundliche Logistikdienstleistungen versuchen, eine Komplementarität zwischen Zielen des Umweltschutzes und ökon. Zielen herzustellen.¹⁴³¹ Ferner wurde bereits aufgezeigt, dass bei Unsicherheiten über die Vereinbarkeit von ökonomischen und der ökol. Zielen oder im Falle möglicher negativer ökonomischer Auswirkungen, Entscheidungen an ökonomischen Zielen ausgerichtet werden.¹⁴³² Diese Verhaltensweisen machen deutlich, dass LDL versuchen, jegliche Art von Mehraufwendungen und zusätzlichen Kosten (z. B. Konflikte durch Inkompatibilitäten) durch Umweltschutz zu vermeiden.

Hinsichtlich einer Entkopplung institutionell-bedingt übernommener Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von der Steuerung und Umsetzung der logistischen Leistungserbringung ist zunächst festzustellen, dass die oben dargestellte ungleichmäßige Verankerung von Maßnahmen des Umweltschutzes ein entsprechendes Indiz bilden könnte. Dazu wurde bereits gezeigt, dass umsatzstarke LDL für höhere Managementebenen, wie die Unternehmensphilosophie und das normative oder strategische Management vielzählige Mittel und Handlungen zum Umweltschutz einsetzen, gleichzeitig aber im operativen Management als Bindeglied zur physischen Leistungserbringung nur vereinzelt Mittel und Handlungen des

¹⁴²⁹ Diesbezüglich zeigen Zhu/Sarkis (2007) für ein „Green Supply Chain Management“ auf, dass regulativer Druck zu einer verschlechterten ökonomischen Leistung führt, und ferner die Befolgung von institutionellem Druck nicht zu „Win-Win Situation“ zwischen ökol. und ökon. Leistung führen. Vgl. Zhu/Sarkis (2007), S. 4352.

¹⁴³⁰ Vgl. zu einer Beschreibung dieser Mechanismen Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴³¹ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹⁴³² Vgl. Abschnitt 2.4.1.

Umweltschutz wahrnehmbar sind.¹⁴³³ Demzufolge könnte bei LDL eine Trennung (Entkopplung) von möglicherweise institutionell bedingten Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auf höheren Managementebenen (z. B. Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001)¹⁴³⁴ von der physischen Umsetzung logistischer Dienstleistungen vorliegen. Inwieweit LDL tatsächlich Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von der Erbringung logistischer Dienstleistungen trennen, kann jedoch aufgrund des Fehlens entsprechender Evidenz nicht beurteilt werden. Dass eine solche Entkopplung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes grundsätzlich erfolgen kann, deutet sich in Montabon et al. (2000) an. Dort wird aufgezeigt, dass Unternehmen Umweltschutz und Umweltschutzmanagementsysteme als von anderen Aktivitäten abgetrennte, von Regulierung getriebene, reaktive Aktivitäten empfinden, welche einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit (z. B. Durchlaufzeiten, Kosten, und Qualität) haben, ohne jedoch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.¹⁴³⁵ Ferner konnten King et al. (2005) keinen statistisch signifikanten Nachweis dafür erbringen, dass nach ISO 14001 zertifizierte Unternehmen, auch einen verbesserten Umweltschutz bzw. verringerte Umwelteinwirkungen aufweisen („environmental performance improvements“).¹⁴³⁶

Insgesamt lassen es die gezeigten Indizien als möglich erscheinen, dass LDL Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von der Dienstleistungserbringung entkoppelt haben.

Im Hinblick auf die mit Entkopplung einhergehenden Versuche von Organisationen eine effektive Überprüfung und Bewertung der Erfüllung institutioneller Anforderungen und Vorgaben verhindern,¹⁴³⁷ wurden bereits oben zahlreiche Hinweise auf entsprechende Vorgehensweisen von LDL deutlich. Als erstes Indiz scheinen LDL vergleichbar zu den Neo-Institutionalismus diskutierten Vorgehensweisen, die Herausgabe von Daten zur Wirksamkeit ihrer Mittel und Handlungen des Umweltschutzes zu vermeiden.¹⁴³⁸ So konnte oben aufgezeigt werden, dass 20 Prozent der von Muir (2010) befragten LDL Emissionen und umweltrelevante Effekte erfassen, jedoch nur ca. zehn Prozent auch ihre Effekte ausweisen.¹⁴³⁹ Ein weiteres Indiz für eine eingeschränkte Veröffentlichung von Daten zur Wirksamkeit des Umweltschutzes findet sich in Nehm et al. (2011), die anführen, „dass ca. 60 % der untersuchten Logistikdienstleister wenig oder gar nicht zum Thema Nachhaltigkeit informieren.“¹⁴⁴⁰

Auch die ebenfalls im Neo-Institutionalismus diskutierte Vorgehensweise im Zuge der Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung eine ritualisierte Rechenschaftslegung vorzunehmen,¹⁴⁴¹ konnte bereits für Umweltschutz von LDL aufgezeigt werden. So wurde dargestellt, dass umsatzstarke LDL mittels Geschäfts-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten über ihren Umweltschutz Auskunft geben.¹⁴⁴² Ein weiteres Indiz für die Vermeidung von

¹⁴³³ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹⁴³⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.

¹⁴³⁵ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 9 und S. 14.

¹⁴³⁶ Vgl. King et al. (2005), S. 1100f.

¹⁴³⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴³⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴³⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹⁴⁴⁰ Nehm et al. (2011), S. 18.

¹⁴⁴¹ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁴² Vgl. Abschnitt 2.4.2.

Überprüfung und effektiver Bewertung bilden die in diesen Berichten veröffentlichten Umweltziele der LDL. So geben beispielsweise alle der von Elbert/Borkowski (2010) untersuchten umsatzstarken LDL in ihren Geschäfts-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten die Verfolgung von Zielen des Umweltschutz als Teil ihrer Visionen, Philosophien, Missionen, Strategien etc. an, jedoch werden diese Ziele von der Mehrheit der LDL (9 von 14) lediglich in qualitativer Form kommuniziert.¹⁴⁴³ Da qualitative Ziele häufig einen großen Interpretationsspielraum zulassen, weisen LDL die im Neo-Institutionalismus diskutierte Vorgehensweise auf, Ziele uneindeutig oder vage zu formulieren. Beispiele für derartig formulierte Ziele bilden das Ziel von „green solutions for customers“¹⁴⁴⁴ oder "[ö]konomische, ökologische und soziale Verantwortung nachhaltig miteinander in Einklang zu bringen"¹⁴⁴⁵. Die genannten Beispiele bilden ferner ein Indiz für die ebenfalls im Neo-Institutionalismus diskutierte Vorgehensweise, kategorische Ziele statt technischer Ziele zu verwenden.¹⁴⁴⁶ Ein weiterer Hinweis für den Versuch eine effektive Überprüfung und Bewertung zu vermeiden, könnten auch in Form von sehr langfristig formulierter Ziele (z. B. "CO₂-freier Schienenverkehr im Jahr 2050"¹⁴⁴⁷) vorliegen. Dies liegt darin begründet, dass ein langer Zeithorizont eine effektive Bewertung der Zielerreichung in der Gegenwart erschwert. Ferner könnte der Versuch eine Überprüfung und effektive Bewertung zu vermeiden, auch dazu geführt haben, dass LDL mehrheitlich Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 statt solche nach EMAS einzusetzen. So könnte EMAS neben den oben genannten Gründen,¹⁴⁴⁸ möglicherweise auch deshalb weniger Verbreitung aufweisen, da es im Gegensatz zu ISO 14001 ein „Environmental Statement“ erfordert,¹⁴⁴⁹ in dem Aussagen über Umwelteinwirkungen eines Unternehmens enthalten sind, die wiederum externen Akteursgruppen eine Überprüfung und effektive Bewertung erlauben könnten. Im Gegensatz zur dabei erreichbaren Transparenz, wird anhand von Delmas (2002) vergleichbar zu den genannten Grenzen von ISO 14001 deutlich, dass sich der Standard für eine Vermeidung einer Bewertung und effektiven Überprüfung eignen könnte: „[T]he ISO 14001 standard does not provide any real measure of environmental performance.“¹⁴⁵⁰

Insgesamt deuten die gezeigten Indizien darauf hin, dass LDL die Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung ihres Umweltschutzes anstreben könnten. Allerdings existiert wiederum keine direkte Evidenz dazu, ob LDL mit den gezeigten Verhaltensweisen tatsächlich ein solches Motiv verfolgen. Ferner bleibt offen, ob es ihnen durch ein solches Verhalten gelingen würde, bei institutionellen Akteuren die Anerkennung von Legitimität aufrechtzuerhalten oder sogar zu fördern. Diesbezüglich zeigen branchenübergreifende Untersuchungen, dass die Schaffung von Transparenz zum Umweltschutz gegenüber Dritten für Unternehmen eine grundsätzliche Voraussetzung für den Erhalt von Legitimität und Re-

¹⁴⁴³ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹⁴⁴⁴ Elbert/Borkowski (2010), S. 206.

¹⁴⁴⁵ Elbert/Borkowski (2010), S. 201.

¹⁴⁴⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁴⁷ Elbert/Borkowski (2010), S. 201.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.2 und 3.3.3.2.

¹⁴⁴⁹ „EMAS has more obligations than ISO 14001. It requires to provide an Environmental Statement that can be disclosed to the public. [...]“ Delmas (2002), S. 104, Hervorhebungen im Original.

¹⁴⁵⁰ Delmas (2002), S. 113.

putation im Umweltschutz bildet.¹⁴⁵¹ Demzufolge, könnten die gezeigten Vorgehensweisen, welche der Vermeidung echter Transparenz dienen, letztlich sogar negative Effekte auf die Legitimität von LDL haben.

Auch hinsichtlich des Versuchs von LDL zur Vermeidung von Herausforderungen durch die Befolgung von Institutionen gegenüber Gruppen mit Anforderungen an den Umweltschutz den Anschein von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zu fördern,¹⁴⁵² liegen deutliche Indizien vor. So konnte oben gezeigt werden, dass umsatzstarke LDL in ihren Geschäfts-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten die Verfolgung von Umweltschutz und dazu im Management und der physischen Leistungserbringung eingesetzte Mittel und Handlungen nach außen kommunizieren.¹⁴⁵³ Vergleichbar dazu führen Nehm et al. (2011) an, dass sich im Hinblick auf Nachhaltigkeit eine Gruppe überdurchschnittlich transparenter LDL insbesondere aus besonders umsatzstarke Logistikunternehmen zusammensetzt, da „[d]iesen [...] hohe Marketingbudgets zur Verfügung [stehen], mit Hilfe derer das Thema Nachhaltigkeit besonders stark vermarktet werden kann.“¹⁴⁵⁴

Da die Verfolgung von Umweltschutz aber auch der Einsatz einiger der von LDL dargestellten Mittel und Handlungen (z. B. ISO 14000 oder die Nutzung kombinierter Verkehre), wie oben gezeigt wurde, von externen technischen und möglicherweise institutionellen externen Akteursgruppen eingefordert werden,¹⁴⁵⁵ könnte die Kommunikation dem zum Ausdruck bringen, der Umsetzung und Nutzung institutionell eingeforderter Mittel und Handlungen dienen. Dieses zum Ausdruck bringen, bildet eine im Neo-Institutionalismus diskutierte Vorgehensweise zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben.¹⁴⁵⁶ Weiterhin erwerben LDL, wie diskutiert, zunehmend Umweltzertifikate nach ISO 14001,¹⁴⁵⁷ und erfüllen damit eine weitere Vorgehensweise zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben.¹⁴⁵⁸ Als vorteilhaft hinsichtlich des Versuches einer Entkopplung könnte dabei wiederum sich erweisen, dass eine Zertifizierung nach ISO 14001 lediglich die Existenz bestimmter Prozesse voraussetzt, nicht jedoch die Erreichung bestimmter Ergebnisse hinsichtlich negativer Umwelteinwirkungen erfordert.¹⁴⁵⁹ Hinsichtlich der Umweltfreundlichkeit nach ISO 14001 zertifizierter Unternehmen stellen King et al. (2005) sogar fest, dass solche Unternehmen tendenzielle eine geringere Umweltleistung besitzen (environmental performance) als andere Mitglieder ihrer Branchen.¹⁴⁶⁰ Ferner stellen sie fest, dass insbesondere Unternehmen mit schlechten Umweltleistungen geneigt

¹⁴⁵¹ Vgl. Hervani/Helms (2005), S. 339; Carter/Rogers (2008), S. 367.

¹⁴⁵² Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁵³ Vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3.

¹⁴⁵⁴ Nehm et al. (2011), S. 18.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.2.2.

¹⁴⁵⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 4.

¹⁴⁶⁰ Vgl. King et al. (2005), S. 1101.

sind, sich nach ISO 14001 zertifizieren zu lassen, was womöglich darin begründet ist, dass sie eine höhere Notwendigkeit sehen Verbesserungsmaßnahmen zu kommunizieren.¹⁴⁶¹

Als weiteres Indiz für die Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung von Institution gibt die Mehrheit der umsatzstarken LDL an, verschiedenste Arten von Umweltschutzexperten oder -teams einzusetzen.¹⁴⁶² Dieses Vorgehen bildet einen Hinweis für die im Neo-Institutionalismus diskutierte Vorgehensweise, in Bereichen, die mit institutionalisierten Erwartungen konfrontiert sind, spezialisierte und hochqualifizierte Mitarbeiter einzusetzen.¹⁴⁶³

Es lässt sich zum Versuch von LDL, den Anschein von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung von Institution zu fördern, feststellen, dass bei LDL Indizien für mehrere dazu im Neo-Institutionalismus diskutierten Vorgehensweisen beobachtet werden können. Dies könnte darin begründet sein, dass LDL aufgrund Entkopplung oder ggf. anderer Formen der Nicht-Erfüllung von institutioneller Anforderungen und Vorgaben gegenüber verschiedenen externen Gruppen die Erfüllung von Anforderungen an den Umweltschutz nachweisen wollen, um auf diese Weise ihre Legitimität zu erhöhen oder zumindest aufrechtzuerhalten. Allerdings besteht keine Evidenz zu den eigentlichen Motiven der gezeigten Verhaltensweisen. Dass jedoch rein technisch-funktionale Ursachen, d. h. Anforderungen der Kunden für das Verhalten ursächlich sind, erscheint als unwahrscheinlich, da die gezeigten Verhaltensweisen und insbesondere die externe Kommunikation deutlich über die reine Vermarktung umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen, und somit eine Darstellung von Möglichkeiten zu Befriedigung der technisch-funktionalen Anforderungen der Verlager, hinausreichen. Offen bleibt auch, ob die gezeigten Verhaltensweisen bei institutionellen externen Akteuren zu einer Anerkennung von Legitimität führen bzw. zu deren Aufrechterhaltung beitragen.

Abschließend sei hinsichtlich der Wirkung der möglicherweise von LDL zur Überwindung von institutionell bedingten Herausforderungen des Umweltschutzes eingesetzten Mechanismen darauf hingewiesen, dass diese tatsächlich zur beabsichtigten Wirkung führen könnten.¹⁴⁶⁴

3.3.4.3 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Es lässt sich das Fazit für dieses Kapitel bilden, dass die Befolgung von externen Anforderungen an den Umweltschutz aus Sicht von LDL zu Inkompatibilitäten führen kann, welche insbesondere in Form zusätzlicher Kosten auf eine effiziente Erbringung von Logistikdienstleistungen einwirken. Dahingegen konnte keine Aussage über mögliche Widersprüche zwischen institutionellen Regeln des Umweltschutzes und anderen institutionellen Regeln getroffen werden. Hinsichtlich des Umgangs von LDL mit möglichen institutionell bedingten Herausforderungen, konnten im Verlauf dieser Abhandlung Hinweise dafür aufgezeigt wer-

¹⁴⁶¹ Vgl. King et al. (2005), S. 1101.

¹⁴⁶² Vgl. Abschnitt 2.4.2.

¹⁴⁶³ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

¹⁴⁶⁴ Solche legitimitätsfördernden Effekte werden von Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006a) für den Einsatz von ISO 14001 und Kommunikationsstrategien zum Umweltschutz diskutiert. „According to these observations it makes sense to think that more opportunistic strategies might exist based fundamentally on implementing planning and organizational and communicational practice and deploying a minimum of operational practices. Thus, the company might become environmentally differentiated for the social and economic environment whereas environmental performance had hardly been improved beyond regulatory requirements.“ Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006a), S. 89.

den, dass LDL Umweltschutz und dazu eingeführte Mittel und Handlungen des Managements von der physischen Umsetzung logistischer Dienstleistungen entkoppeln könnten. Außerdem konnten Anhaltspunkte dafür aufgezeigt werden, dass LDL die mit Entkopplung einhergehenden Verhaltensweisen zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung sowie zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung von Institution aufweisen.

Trotz der Hinweise auf die Existenz von Herausforderungen durch institutionelle Regeln des Umweltschutzes und die Anwendung im Neo-Institutionalismus diskutierter Mechanismen zu ihrer Überwindung ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass letztlich keine direkte Evidenz dafür aufgezeigt werden konnte, dass die Umsetzung und Nutzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes zu Inkompatibilitäten oder Konflikten mit der Befolgung anderer institutioneller Regeln führt, oder dass es sich bei den gezeigten Verhaltensweisen tatsächlich einer Entkopplung etc. dienen, die aufgrund von Herausforderungen bei der Befolgung von Institutionen ergriffen werden. Ferner kann auch nicht beurteilt werden, ob die möglichen Verhaltensweisen der Entkopplung etc. tatsächlich zu einer Erhöhung oder Aufrechterhaltung von Legitimität führen. Da somit keine endgültigen Aussagen über der Existenz der genannten Phänomene und Wirkungszusammenhänge getroffen werden können, ist eine Untersuchung deren Existenz im Rahmen der geplanten empirischen Erhebung notwendig.

Anknüpfend an die bisherigen Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit werden als Resultate einer empirischen Untersuchung erwartet, dass eine durch institutionelle Anforderungen und Vorgaben bedingte Einführung und Anwendung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL zu Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen (z. B. Inkompatibilitäten) führt. Als weiteres Ergebnis wird erwartet, dass LDL zur Überwindung dieser Inkompatibilitäten Mechanismen der Entkopplung, der Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung sowie der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben anwenden. Als drittes wird die Erkenntnis erwartet, dass die Anwendung von Mechanismen der Entkopplung in Verbindung mit einer Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung sowie der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben dazu führen, dass LDL von externen Akteuren als legitim angesehen werden. Diese Wirkung erscheint unabhängig von der Nutzung institutionell eingeforderter oder vorgegebener Mittel und Handlungen aufzutreten. Zur Prüfung dieser erwarteten Ergebnisse lassen sich diese Zusammenhänge in die folgenden Hypothesen überführen.

- H7: Die durch institutionelle Systeme hervorgerufene Adoption oder Beibehaltung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes führt bei Logistikdienstleistern zu Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen.

- H8: Aus der Befolgung von Anforderungen und Vorgaben institutioneller Systeme resultierende Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führen bei Logistikdienstleistern zu Mechanismen der Entkopplung, zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung und/oder zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben.
- H9: Mechanismen der Entkopplung führen in Verbindung mit einer Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung sowie der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zur Anerkennung oder Aufrechterhaltung von Legitimität

3.3.5 Zusammenfassung

Als Ergebnis der Analyse von Logistikdienstleister-Systemen hinsichtlich der Existenz und Wirkung von institutionellen Systemen des Umweltschutzes kann festgehalten werden, dass in den vorhergehenden Abschnitten deutliche Hinweise für Existenz institutioneller Wirkungszusammenhänge im Umweltschutz von LDL aufgezeigt werden konnten. So wurde zunächst gezeigt, dass verschiedene Akteursgruppen aus der Umwelt von Logistikdienstleistern institutionelle Systeme existieren oder existieren könnten.¹⁴⁶⁵ Zudem konnte belegt werden, dass diese Systeme einen Einfluss auf die Einführung und Umsetzung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL besitzen oder besitzen könnten,¹⁴⁶⁶ wobei die Befolgung von Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz eine Voraussetzung für die Legitimität von LDL bildet, von der ihrerseits die Unterstützung und somit möglicherweise auch das Überleben dieser abhängen könnte.¹⁴⁶⁷ Anschließend konnte dargelegt werden, dass die Befolgung der aus (potentiellen) institutionellen Systemen resultierenden Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes bei LDL zu Inkompatibilitäten führen kann, wobei Hinweise dafür aufgezeigt werden konnten, dass LDL diese mithilfe von Entkopplung in Verbindung mit einer Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung sowie der Erzeugung einer Aura der Vertrauenswürdigkeit und redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zu überwinden versuchen könnten.¹⁴⁶⁸

Im Hinblick auf den alternativen Erklärungsansatz dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass auch technisch-funktionale Anforderungen der Verlagerer einen Einfluss auf Ziele und Maßnahmen des Umweltschutzes bei LDL haben.¹⁴⁶⁹ Diesbezüglich kommt in Frage, dass die technisch-funktionalen Anforderungen von Verlagerern von institutionellen Systemen des Umweltschutzes durchdrungen werden.¹⁴⁷⁰

Trotz der vorgefundenen Indizien, die auf eine Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von LDL hinweisen, konnte deren Existenz und Wirkung in den vorangegangenen Abschnitten in vielen Fällen nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden. Dies ist darin

¹⁴⁶⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.3.

¹⁴⁶⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.4.

¹⁴⁶⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.1 und 3.3.2.

¹⁴⁷⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

begründet, dass häufig keine Untersuchungsergebnisse zu den in dieser Arbeit betrachteten Konzepten und Wirkungszusammenhängen bei LDL existieren. Ferner ist auch in Bezug auf die in dieser Arbeit bisher verwendeten Quellen darauf hinzuweisen, dass diese sich dem Umweltschutz von Unternehmen und insbesondere LDL zumeist aus anderen theoretischen Perspektiven näherten, weshalb die Übertragbarkeit der diskutierten Zusammenhänge auf Konzepte des Neo-Institutionalismus einer weiteren Überprüfung bedarf.¹⁴⁷¹

Aus diesen Gründen ist zur Beantwortung der Forschungsfrage die Durchführung einer eigenständigen empirischen Untersuchung notwendig. In dieser werden die zuvor gebildeten Hypothesen einer Prüfung unterzogen werden. Gesamthaft sind die zu prüfenden Hypothesen in Abbildung 18 dargestellt.

¹⁴⁷¹ Vgl. zu den Grenzen externer Quellen für die Beantwortung von Fragestellungen der Neo-Institutionalismus und insbesondere kulturell-kognitiver Zusammenhänge auch Schneiberg/Clemens (2006), S. 211.

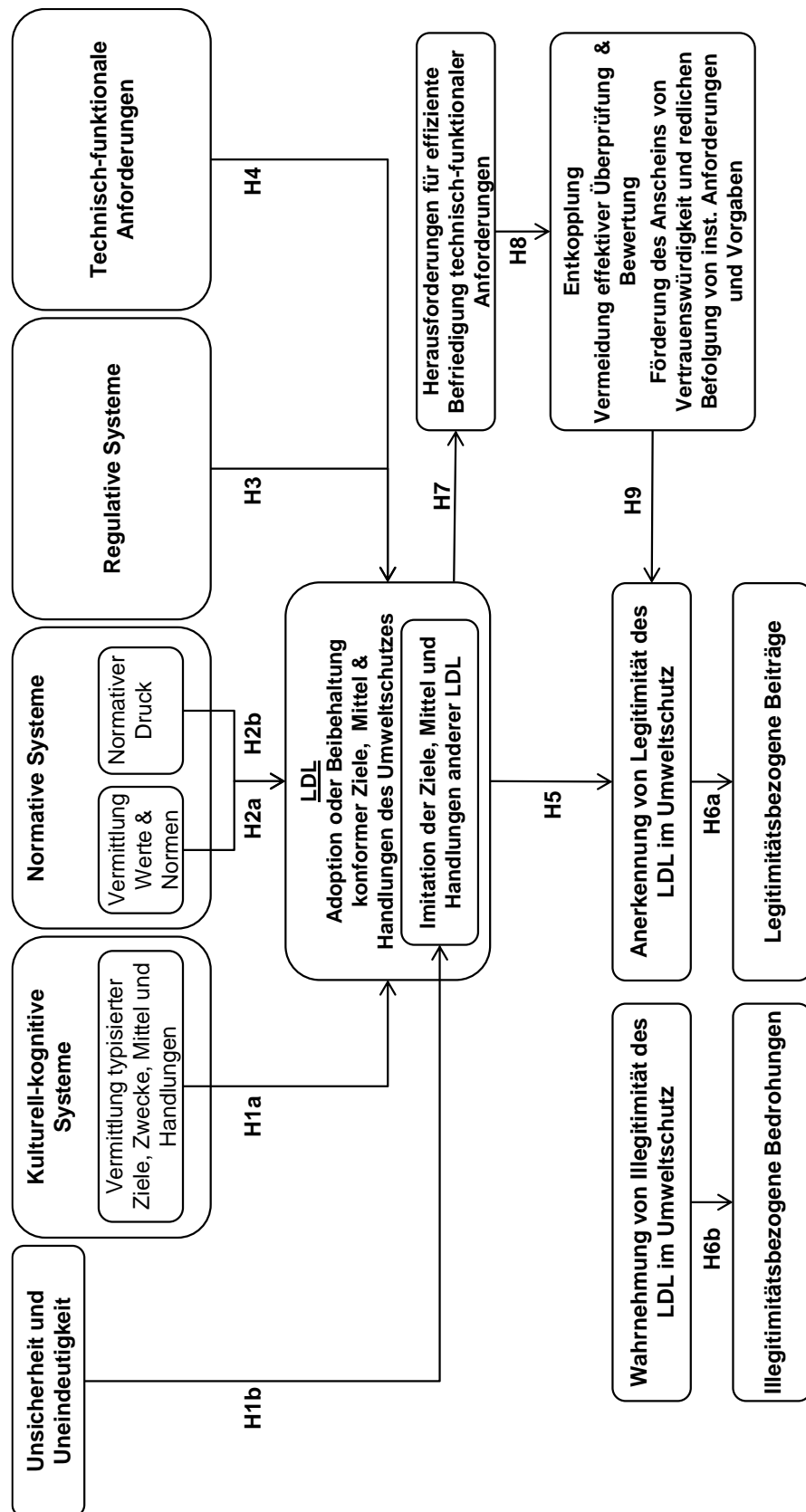


Abbildung 18: Hypothesen zur Wirkung von institutionellen und technisch-funktionalen Wirkungsbeziehungen im Umweltschutz von Logistikdienstleistern¹⁴⁷²

¹⁴⁷² Eigene Darstellung

4 Empirische Analyse der Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von Logistikdienstleistern

In diesem Kapitel werden mithilfe einer eigenständigen Untersuchung eines Logistikdienstleistersystems die im vorherigen Kapitel hergeleiteten Hypothesen einer empirischen Prüfung unterzogen. Auf diese Weise sollen Aussagen über die Existenz und Wirkung institutioneller Systeme des Umweltschutzes bei LDL getroffen werden. Im Folgenden werden zunächst die Ziele der empirischen Untersuchung (Abschnitt 4.1) und das zu ihrer Umsetzung angewandte Forschungsdesign vorgestellt (Abschnitt 4.2). Anschließend erfolgt eine Vorstellung des in dieser Arbeit untersuchten Dienstleistersystems (Abschnitt 4.3) sowie eine Analyse der erhobenen Daten und Prüfung der aufgestellten Hypothesen (Abschnitt 4.4).

4.1 Ziele der empirischen Untersuchung

Wie oben dargestellt, konnten im vorherigen Kapitel zahlreiche Hinweise für Bedeutung von Institutionen für den Umweltschutz von LDL aufgezeigt werden, jedoch konnte kein abschließender Nachweis geliefert werden, dass es sich bei mehreren der gezeigten Phänomene und Wirkungszusammenhänge tatsächlich um institutionelle Systeme und ihre nachgelagerten Wirkungen handelt. Ziel der empirischen Untersuchung ist es daher, die im vorherigen Kapitel aufgestellten Hypothesen einer Prüfung zuzuführen.

Zur Prüfung der aufgestellten Hypothesen ist es erforderlich, den Fokus der empirischen Erhebung auf folgende Themenfelder zu richten.

- Anforderungen und Vorgaben externer Akteursgruppen an den Umweltschutz von Logistikdienstleistern
- Umgang mit externen Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz durch Logistikdienstleister
- Interne und externe Effekte der (Nicht-)Befolgung von Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz durch Logistikdienstleister

Hinsichtlich der genannten Themenfelder werden sowohl Hinweise auf die Existenz von institutionellen als auch technisch-funktionalen Wirkungszusammenhängen geprüft.

4.2 Empirisches Forschungsdesign

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Ziele der empirischen Erhebung aufgezeigt wurden, wird im Folgenden dargestellt, welches methodische Vorgehen in der empirischen Erhebung zur Untersuchung der zuvor genannten Bereiche Anwendung findet. Dazu wird zunächst dargestellt, welche Anforderungen der in dieser Arbeit betrachtete Forschungsgegenstand an eine empirische Erhebung stellt und welche Forschungsstrategie zu deren Überwindung zur Anwendung kommt (Abschnitt 4.2.1). Anschließend wird die Generalisierbarkeit von Forschungsergebnissen diskutiert, die mithilfe der auch in dieser Abhandlung genutzten Fallstudienmethodik erbracht werden (Abschnitt 4.2.2). Dann erfolgt eine Darstellung der Auswahl des untersuchten Falls (Abschnitt 4.2.3), des Vorgehens zur Datenerhebung (Abschnitt 4.2.4), zur Datenanalyse (Abschnitt 4.2.5) sowie zur Sicherstellung wissenschaftlicher Gütekriterien im Rahmen der empirischen Untersuchung (Abschnitt 4.2.6).

4.2.1 Fallstudienforschung als Forschungsstrategie der Untersuchung

Die im Rahmen der empirischen Untersuchung zu analysierenden Themenfelder des Umweltschutzes sowie die dabei beabsichtigte Prüfung auf Konzepte des Neo-Institutionalismus stellen besondere Anforderungen an die anzuwendende Forschungsstrategie. In diesem Abschnitt werden diese Anforderungen dargestellt, und auf deren Basis die Auswahl der Fallstudienforschung als Forschungsstrategie der empirischen Untersuchung begründet.

Hinsichtlich der besonderen Anforderungen an eine empirische Untersuchung ist zunächst festzustellen, dass in dieser Arbeit nicht nur das interne Verhalten von Organisationen, sondern insbesondere auch deren wechselseitige Einflussnahme mit Akteursgruppen ihrer Umwelt untersucht wird. Demzufolge muss die Forschungsstrategie geeignet sein, solche Zusammenhänge zwischen Organisationen und ihrer Umwelt zu untersuchen.

Neben der Betrachtung von Wechselbeziehungen mit der Umwelt erfordert die beabsichtigte Untersuchung der Wirkung institutioneller Systeme auf LDL sowie deren Umgang mit institutionellen Anforderungen und Vorgaben einen besonders umfassenden Einblick in das Verhalten von LDL. Diesbezüglich wurde bereits oben dargestellt, dass der Nachweis der Wirkung institutioneller Systeme in Organisationen eine detaillierte Betrachtung der Organisationen in Form ihrer Motive, des Nutzens der Befolgung externer Vorgaben etc. erfordert.¹⁴⁷³ Diesbezüglich ist noch einmal auf Zucker (1977) hinzuweisen, die die Notwendigkeit betont, die Wirkung von Institutionen auch aus Sicht der betroffenen Individuen zu betrachten.¹⁴⁷⁴

Es wird deutlich, dass der Neo-Institutionalismus und die in dieser Arbeit betrachteten Fragestellungen Methoden erfordern, die einen tiefen Einblick in die Wahrnehmung, die Einstellungen und Handlungen von Organisationen und ihrer Mitglieder ermöglichen.¹⁴⁷⁵ Entsprechende Untersuchungen werden wie oben dargestellt als mikro-analytische Untersuchungen bezeichnet.¹⁴⁷⁶ In einigen Fällen ermöglichen es erst solche detaillierten Untersuchungen, die Wirkung von Institutionen nachzuweisen,¹⁴⁷⁷ und diese auch von Management-Moden zu unterscheiden.¹⁴⁷⁸ Ferner ist ein solcher Einblick in dieser Arbeit erforderlich, um zwischen dem Einfluss von institutioneller und technisch-funktionaler Anforderungen unterscheiden zu können, wobei letztere von institutionellen Eigenschaften durchdrungen sein können.¹⁴⁷⁹

Vor dem Hintergrund der gezeigten Anforderungen an die Datenerhebung und -analyse wird die Fallstudienforschung als Forschungsstrategie in dieser Arbeit ausgewählt. Wie oben dargestellt sind Fallstudien für diese Arbeit geeignet, da sie als hypothesentestende Instrumente eingesetzt werden können.¹⁴⁸⁰ Die Eignung der Fallstudienforschung für diese Untersuchung besteht ferner darin, dass sie es ermöglicht, Phänomene bzw. das Verhalten von Organisationen detailliert in Bezug auf ihren Kontext zu untersuchen, um aufzuklären, wie

¹⁴⁷³ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

¹⁴⁷⁴ Vgl. Zucker (1977), S. 727f. Vgl. dazu auch Abschnitt 1.4.

¹⁴⁷⁵ Eine Vorstellung dieser Methoden erfolgt in Abschnitt 4.2.5.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Abschnitt 1.4.

¹⁴⁷⁷ So weisen beispielsweise Delmas/Toffel (2004) darauf hin, dass interne Unternehmensdaten (z. B. zu externen Anforderungen) deutlich genauer sein können, als sekundär dazu vorliegende Daten, sofern diese überhaupt verfügbar sind. Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 217.

¹⁴⁷⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.1 und 3.3.1.2.

¹⁴⁸⁰ Vgl. Abschnitt 1.4. Vgl. dazu auch Senge (2011), S. 170.

Verhalten und/oder Prozesse vom Kontext beeinflusst werden, oder diesen beeinflussen.¹⁴⁸¹ Weiterhin sind Fallstudien neben der Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt auch besonders dazu geeignet, auch die weitere Anforderung der untersuchten Themenfelder zu erfüllen, d. h. einen detaillierten Einblick in Organisationen zu gewinnen. So eignen sich Fallstudien insbesondere für Untersuchungen, die einen detaillierten Einblick in soziale und organisationale Prozesse verfolgen: „[T]he case is particularly suited to research questions which require detailed understanding of social and organizational processes because the rich data collected in context.“¹⁴⁸² Dieser Einblick wird speziell dadurch gewährt, dass innerhalb der Forschungsstrategie verschiedene qualitative und quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz kommen können.¹⁴⁸³

In Bezug auf Untersuchung von Konzepten des Neo-Institutionalismus ist ferner festzustellen, dass die dabei gewonnenen internen Unternehmensdaten eine höhere Genauigkeit („accuracy“) aufweisen können und ggf. auch erst durch Fallstudien der Zugang zu nicht öffentlich verfügbaren Informationen ermöglicht wird.¹⁴⁸⁴ Ferner bieten Fallstudien im Gegensatz zu quantitativen Erhebungen stärker die Möglichkeit über regulative und normative Zusammenhänge hinaus, auch Einblicke in weitere tieferliegende (kulturell-kognitive) Zusammenhänge zu gewinnen.¹⁴⁸⁵

Aus den genannten Gründen wird die Fallstudienstrategie zur Durchführung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Primärdatenerhebung und -analyse angewandt.

4.2.2 Generalisierbarkeit von Fallstudienergebnissen und Bedeutung für diese Arbeit

Da die Fallstudienstrategie als Forschungsstrategie zur Prüfung theoriegeleiteter Hypothesen in der empirischen Untersuchung eingesetzt wird, ergeben sich einige Konsequenzen für die Untersuchung und insbesondere der Übertragbarkeit der dabei gewonnenen Ergebnisse. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt zunächst die Logik der Generalisierung von Fallstudienergebnissen vorgestellt, um anschließend deren Bedeutung für die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dazulegen.

Einer der häufigsten Kritikpunkte am Einsatz von Fallstudien in der Forschung und insbesondere der Übertragbarkeit dadurch gewonnener Erkenntnisse ist, dass diese eine zu geringe Basis für eine Generalisierung bilden.¹⁴⁸⁶ Dabei wird kritisiert, dass Fallstudien und insbesondere Einzelfallstudien keine ausreichende Datenbasis für eine statistische Generalisierbarkeit bieten.¹⁴⁸⁷ Diese Kritik beruht jedoch auf der Annahme, dass Fallstudien als

¹⁴⁸¹ Vgl. Hartley (2004), S. 223.

¹⁴⁸² Vgl. Hartley (2004), S. 223.

¹⁴⁸³ Vgl. Yin (1994). Als Methoden können u. a. teilnehmende Beobachtungen, direkte Beobachtungen, Methoden der Ethnographie, Interviews (strukturiert bis hin zu weitgehend unstrukturiert) oder die Dokumentenanalyse eingesetzt werden. Vgl. Hartley (2004), S. 224.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Delmas/Toffel (2004), S. 217.

¹⁴⁸⁵ Dazu führen Hoffman (2001) an: „In effect, studies will, by nature, rely more on the regulative and normative influences of the institutional field and the artificial responses that are manifested within the organization. To compensate this deficiency, in-depth case studies of individual organizations could be useful in identifying deeper meanings in these variables.“ Hoffman (2001), S. 151f.

¹⁴⁸⁶ Vgl. Lembke (2005), S. 135.

¹⁴⁸⁷ Vgl. Yin (2009), S. 43.

Stichprobe dienen, um Aussagen über eine Grundgesamtheit zu treffen.¹⁴⁸⁸ Eine solche statistische Generalisierung, die beispielsweise in großzahligen quantitativen Befragungen vorgenommen wird,¹⁴⁸⁹ bildet jedoch wie in Abbildung 19 deutlich wird, nur eine Art des Schlussfolgerns in wissenschaftlichen Arbeiten.

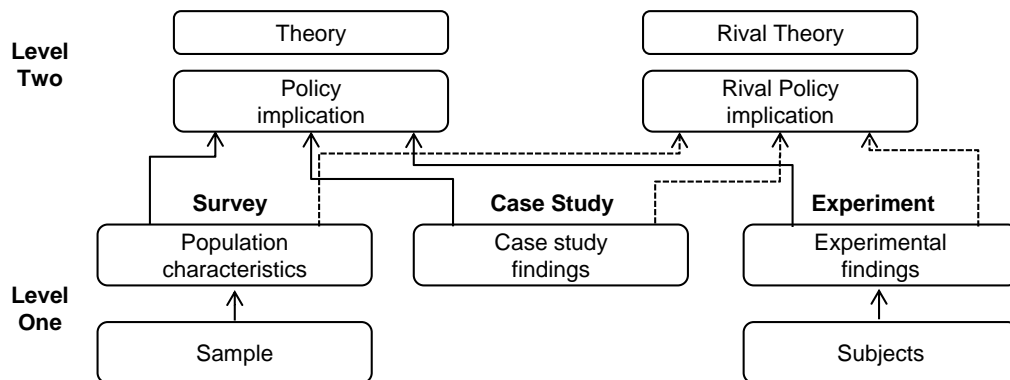


Abbildung 19: Schlussfolgerungen – Zwei Ebenen¹⁴⁹⁰

Im Gegensatz zur gezeigten statistischen Generalisierung in großzahligen Befragungen kann der Fallstudienansatz mit dem Ziel einer analytischen Generalisierung eingesetzt werden.¹⁴⁹¹ Bei der analytischen Generalisierung dienen die Ergebnisse der Fallstudie(n) einer Generalisierung im Hinblick auf eine Theorie.¹⁴⁹² Dabei wird die Empirie, entsprechend des Erkenntnistheoretischen Ansatzes dieser Arbeit,¹⁴⁹³ aus einem oder mehreren Fällen mit einer Theorie bzw. theoriegeleiteten Hypothesen verglichen, um diese zu bestätigen bzw. zu falsifizieren, und damit Aussagen über die Theorie bzw. der theoriegeleiteten Hypothesen treffen zu können.¹⁴⁹⁴ Die Nutzung einer Theorie spielt bei der analytischen Generalisierung eine besondere Rolle, da auf ihrer Ebene und nicht Ebene der Fälle bzw. Analyseeinheiten die Generalisierung der Fallstudienergebnisse erfolgt.¹⁴⁹⁵ Demzufolge bildet die Anwendung eines theoretischen Grundgerüsts die Voraussetzung, um die Daten einer Fallstudie sinnvoll auswerten zu können.¹⁴⁹⁶ Insgesamt wird erst durch die starke Einbindung von Theorien in eine Fallstudienuntersuchung erreicht, dass diese eine übergeordnete Bedeutung erlangen, wodurch vermieden werden kann, dass „a case study may produce fascinating details about life in a particular organization but without any wider significance“¹⁴⁹⁷.

Entsprechend der Möglichkeit im Rahmen von Fallstudien eine analytische Generalisierung vorzunehmen, wird in dieser Arbeit angestrebt, auf Basis der empirischen Untersuchung eine

¹⁴⁸⁸ Vgl. Yin (2009), S. 38.

¹⁴⁸⁹ Vgl. Yin (2009), S. 38.

¹⁴⁹⁰ Mit geringfügigen grafischen Änderungen entnommen aus Yin (2009), S. 39.

¹⁴⁹¹ Als weitere (alternative) Einsatzmöglichkeit kann die Fallstudienforschung auch zur induktiven Forschung verwendet werden, bei der durch das systematische Zusammenfügen von detaillierter Evidenz übergreifende theoretische Ansätze gebildet werden. Vgl. Hartley (2004), S.224. Einen solchen Ansatz verfolgt beispielsweise Peters et al. (2011) bei der Untersuchung von Nachhaltigkeitsinitiativen. Vgl. dazu Peters et al. (2011), S. 95.

¹⁴⁹² Vgl. Yin (2009), S. 43. Grundsätzlich kann die Generalisierung im Zuge von Fallstudien mit der Generalisierung der Ergebnisse von Experimenten verglichen werden, bei der empirischen Ergebnisse mit einer zuvor entwickelten oder herausgearbeiteten Theorie abgeglichen werden. Vgl. Yin (2009), S. 38.

¹⁴⁹³ Vgl. Abschnitt 1.4

¹⁴⁹⁴ Vgl. Yin (2009), S. 38.

¹⁴⁹⁵ Vgl. Yin (2009), S. 38.

¹⁴⁹⁶ Vgl. Hartley (2004), S. 224.

¹⁴⁹⁷ Hartley (2004), S. 224.

analytische Generalisierung hinsichtlich der oben aus dem Neo-Institutionalismus abgeleiteten Hypothesen über die Existenz und Wirkung von Phänomenen des Neo-Institutionalismus in Bezug auf den Umweltschutz von LDL vorzunehmen.¹⁴⁹⁸ Demzufolge dient die Fallstudie (als theorietestendes Verfahren) insbesondere einer deduktiven Analyse, in deren Rahmen durch Prüfung der aufgestellten Hypothesen anhand eines realen LDL auf die Existenz der im Neo-Institutionalismus diskutierten Phänomene und Zusammenhänge im Kontext Umweltschutz von LDL geschlossen wird. Durch diese Prüfung theoriebasierter Hypothesen, erfahren auch die Annahmen des Neo-Institutionalismus eine empirische Überprüfung.

In Bezug auf den durch die empirische Untersuchung zu erreichenden Erkenntnisgewinn sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass durch die angestrebte analytische Generalisierung der Fallstudienenergebnisse die Gültigkeit im Neo-Institutionalismus diskutierter Zusammenhänge den Umweltschutz von Logistikdienstleistern gestützt und ggf. auch widerlegt werden kann und auf diesem Wege auch eine Prüfung der Annahmen der Theorie erfolgt. Dahingegen werden aufgrund der kleinen Stichprobe, jedoch nur eingeschränkt Aussagen im Hinblick auf eine statistische Generalisierung getroffen werden können.

4.2.3 Auswahl und Beschreibung des untersuchten Falls

Aufgrund der relativ hohen Anzahl der im Rahmen der Fallstudie zu untersuchenden Phänomene bzw. der dazu aufgestellten Hypothesen, und des dabei gleichzeitig angestrebten detaillierten Einblicks in die Wahrnehmung, die Einstellungen und Handlungen von Logistikdienstleistern bzw. ihrer Mitglieder, erfolgt in dieser Arbeit die Durchführung einer Einzelfallstudie anhand eines Logistikdienstleistungsunternehmens. Im Hinblick auf mögliche Kritik an der dabei zu erreichenden Datenbasis sei darauf verwiesen, dass für die in dieser Arbeit angestrebte analytische Generalisierung bereits die Untersuchung eines Falls ausreichend ist.¹⁴⁹⁹ Ferner wurde zur Sicherstellung einer aussagekräftigen Datengrundlage besonderes Augenmerk auf die Auswahl des zu untersuchenden LDL gelegt. Dazu wurde ein LDL hinsichtlich seiner Eignung ausgewählt, sowohl einen detaillierten Einblick in die untersuchten Phänomene zu bieten, als auch für die Dauer der Untersuchung Zugang zu benötigten Informationen zu ermöglichen.¹⁵⁰⁰

Hinsichtlich der Eignung einen Einblick in das zu untersuchende Phänomen zu bieten, ist es erforderlich, dass der untersuchte LDL entsprechend der oben aufgestellten Hypothesen eine Untersuchung der folgenden in Abschnitt 4.1 genannten Themenfeldern ermöglicht:

- Anforderungen und Vorgaben externer Akteursgruppen an den Umweltschutz von LDL
- Umgang mit Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz
- Interne und externe Effekte der (Nicht-)Befolgung von Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz

¹⁴⁹⁸ Ein solche Eignung von „Fallanalysen“ als hypothesentestende Instrumente im Neo-Institutionalismus wird auch in Senge (2011) diskutiert. Vgl. Senge (2011), S. 170.

¹⁴⁹⁹ Vgl. Yin (2009), S. 39.

¹⁵⁰⁰ Vgl. zu diesen Anforderungskriterien auch Hartley (2004), S. 327.

Entsprechend dieser Anforderungen lassen sich mehrere Kriterien für die Auswahl eines für die Untersuchung geeigneten LDL ableiten.¹⁵⁰¹

Das erste Auswahlkriterium für einen geeigneten LDL wird durch dessen **regionale Verbreitung** gebildet. Entsprechend des regionalen Fokus dieser Arbeit,¹⁵⁰² ist auch in der Fallstudie ein Deutschland tätiger LDL zu betrachten. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass dieser grundsätzlich in der gleichen Umwelt agiert, deren Eigenschaften bei der Ableitung der Hypothesen betrachtet wurden.

Ein zweites Auswahlkriterium bildet die Größe bzw. **Umsatzstärke** des LDL. Da wie bereits dargestellt insbesondere umsatzstarke LDL in besonderem Maße von den Umweltschutzanforderungen und -vorgaben verschiedener externer Gruppen betroffen sind,¹⁵⁰³ und demzufolge umfangreiche Aussagen dazu vornehmen können müssten, ist die Untersuchung eines umsatzstarken LDL anzustreben.

Ein drittes Auswahlkriterium wird durch die **Leistungsbreite** des LDL und insbesondere der Anzahl genutzter Verkehrsträger gebildet. Da sich eine Vielzahl der oben vorgestellten Umweltschutz-Anforderungen und -vorgaben externer Gruppen auf einzelne Teilbereiche der logistischen Leistungserbringung beziehen,¹⁵⁰⁴ wird die Untersuchung eines LDL angestrebt, der sich durch eine hohe Leistungsbreite und insbesondere die Nutzung vielzähliger Verkehrsträger auszeichnet. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der LDL möglichst von den Anforderungen und Vorgaben mehrerer externen Gruppen betroffen ist bzw. zu deren Einflussnahme auskunftsfähig ist.

Ein letztes Auswahlkriterium wird durch den **Umfang der Aktivitäten** des LDL im Umweltschutz gebildet. Diesbezüglich wird angestrebt, einen zu untersuchen, der ein umfangreich ausgeprägtes Engagement im Umweltschutz aufweist, das heißt vielzählige Maßnahmen im Management und der physischen Leistungserbringung realisiert hat. Ein solcher Fall, der entsprechend der Literatur Teil eines wertvollen Forschungsdesign bildet,¹⁵⁰⁵ soll in der Fallstudie Einsicht in mögliche Wirkungen der Anforderungen und Vorgaben externer Gruppen auf Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes ermöglichen und ferner auch Einblicke in interne und externe Effekte der (Nicht-)Befolgung von externen Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz gewährleisten. Hinsichtlich des erreichbaren Erkenntnisgewinns bei LDL mit umfangreichem Engagement im Umweltschutz wird zusätzlich die Annahme getroffen, dass der Umfang von Maßnahmen im Umweltschutz tendenziell auch von der Dauer eines derartigen Engagements abhängig ist, sodass LDL mit umfangreichem Engagement tendenziell mehr Aussagen über die Dauerhaftigkeit der Befolgung institutionel-

¹⁵⁰¹ Eine solche theoriegeleitete Fallstudienauswahl trägt dazu bei, die externe Validität und Übertragbarkeit der Erkenntnisse der Fallstudie zu erhöhen. Wolf (2011), S. 223. Vgl. auch Peters (2011), S. 95.

¹⁵⁰² Vgl. Abschnitt 2.3.3.1.

¹⁵⁰³ Vgl. Abschnitt 2.4.4.

¹⁵⁰⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.3.1 bis 2.3.3.10.

¹⁵⁰⁵ Dazu führen van Hoek/Johnson (2010) an: „Additionally, we hope to address Carter and Rogers (2008) call for further research which posits that: A [. . .] valuable research design [. . .] would be to sample companies that have been identified as engaging in sustainable corporate and supply chain management practices, such as organizations that are members of the DowJones Sustainability Indices.” van Hoek/Johnson (2010), S. 149f.

ler Regeln machen können und somit Rückschlüsse auf diese Kerneigenschaft institutioneller Regeln erlauben.¹⁵⁰⁶

Neben den genannten Kriterien der potentiell erzielbaren Informationen, wurden, wie zuvor bereits erwähnt, auch Kriterien hinsichtlich des Zugangs zu solchen Informationen aufgestellt. Ein erstes Kriterium wird dadurch gebildet, dass der LDL über den Zeitraum der Untersuchung Zugang zu Informationen bereitstellen muss. Dabei sollten möglichst mehrere Mitglieder des LDL befragt werden können, um auf diese Weise vielzählige Informationen zu erlangen und die Reliabilität der Informationen zu sichern.¹⁵⁰⁷ Diesbezüglich ist es von besonderer Wichtigkeit mehrere Unternehmenseinheiten zu befragen, um auf die Weise ein umfassendes Bild zur Wahrnehmung des Einfluss von institutionellen und sonstigen externen Anforderungen und Vorgaben zu erhalten.¹⁵⁰⁸ Als weiteres Kriterium hinsichtlich der zu befragenden Unternehmensmitglieder wird angestrebt, möglichst Mitglieder aus dem mittleren und höheren Management des Umweltschutzes zu befragen, da bei Mitgliedern dieser Hierarchieebenen ein weitestgehend umfangreiches Wissen zum Umweltschutz erwartet wird.¹⁵⁰⁹ Ferner wird ein nach Möglichkeit offener bzw. unverfälschter Zugang zu Informationen angestrebt, um auf diese Weise auch Einblicke in die Motive des LDL bei der Verfolgung von Umweltschutz sowie des Umgangs mit externen Anforderungen und Vorgaben, die auch Mechanismen der Entkopplung etc. umfassen können, zu erhalten.

Der untersuchte Fall

Entsprechend der dargestellten Auswahlkriterien wurden für die Fallstudie in Frage kommende LDL bestimmt. Dabei wurde zunächst der Beitrag von Elbert/Borkowski (2010) genutzt um die umsatzstärksten LDL in Deutschland zu identifizieren und gleichzeitig Aussagen über deren Engagement im Umweltschutz zu treffen.¹⁵¹⁰ Eine Analyse der Leistungsbreite mithilfe der von Elbert/Borkowski (2010) recherchierten Daten, aber auch der Internetauftritte der einzelnen LDL führte zum Ausschluss mehrerer LDL, da diese ein sehr enges Profil hinsichtlich der physischen Leistungserbringung aufwiesen.

Nach der beschriebenen Vorauswahl in Frage kommender LDL wurden ebendiese hinsichtlich der Möglichkeit eines Zugangs zu Informationen bewertet. Dabei konnte ein LDL als besonders geeignet identifiziert werden. Bei diesem handelt es sich um einen LDL zu dessen Mitgliedern bereits vor Planung der empirischen Untersuchung eine enge Kooperation aufgebaut werden konnte.¹⁵¹¹ Dieses kooperative Verhältnis zum untersuchten LDL ist als ein besonders förderlicher Einflussfaktor für das Erlangen möglichst detaillierter und tiefgreifen-

¹⁵⁰⁶ Vgl. zu den Kerneigenschaften von Institutionen Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁵⁰⁷ Vgl. Gonzáles-Benito/Gonzáles-Benito (2006b), S. 23.

¹⁵⁰⁸ Dies ist darin begründet, dass sich beispielsweise der durch Institutionen empfundene Druck in Abhängigkeit von der Integration in der „organizational structure, strategic position and financial and environmental performance“ unterscheiden können. Delmas/Toffel (2004), S. 210, Hervorhebungen im Original.

¹⁵⁰⁹ Vergleichbar dazu vermuten Murphy/Poist (2003), dass grundsätzlich Unternehmensmitarbeiter dem mittleren und hohen Managementebenen über das umfangreichste Wissen zum Umweltschutz in der Logistik verfügen. Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 124.

¹⁵¹⁰ Der Autor dieser Arbeit war als Co-Autor an Elbert/Borkowski (2010) und der dabei durchgeführten Datenrecherche und -analyse beteiligt. Vgl. Elbert/Borkowski (2010).

¹⁵¹¹ Zum untersuchten Logistikdienstleister und seinen Mitgliedern bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung eine bereits mehrere Jahre andauernde Zusammenarbeit die u. a. gemeinsame Forschungsprojekte, Arbeitskreise und Veröffentlichungen umfasste.

der Informationen zu bewerten.¹⁵¹² Ferner ist von besonderer Bedeutung, dass seitens des LDL Interesse an einer Teilnahme an der Forschungsarbeit und anschließender Nutzung der dabei erarbeiteten Ergebnisse bestand, was eine Voraussetzung für einen wenig verfälschten Zugang zu Informationen, sowie einen längerfristigen Zugang zu Informationen seitens mehrerer seiner Mitarbeiter bildet. Diesbezüglich wurde entsprechend der oben dargestellten Anforderungen an den Zugang von Informationen durch den LDL sichergestellt, dass sowohl die Kriterien eines Zugangs zum mittleren und hohen Management als auch zu verschiedenen Unternehmenseinheiten erfüllt wurden.

Da dem LDL als Voraussetzung für seine Teilnahme an der Untersuchung und auch dem Zugang zu bestimmten Informationen Anonymität zugesichert wurde, wird der Klurname des LDL in dieser Arbeit nicht verwendet. Dies gilt auch für die Namen von Wettbewerber. Zu den Charakteristika sei an dieser Stelle bereits ausgeführt, dass es sich entsprechend des angewandten Auswahlprozesses um einen der zwanzig umsatzstärksten LDL in Deutschland handelt, der Dienstleistungen in der Bereichen Landtransport (per LKW und Eisenbahn), Luft- und Seefracht sowie Kontraktlogistikdienstleistungen anbietet und diese Leistungen mit Ausnahme der Luft- und Seefracht auch selbst erbringt. Weitere Informationen zum Profil des LDL und insbesondere dessen Engagement im Umweltschutz werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.¹⁵¹³

4.2.4 Datenerhebung und Datenkorpus

Die Datenerhebung, der in der Fallstudie verwendeten Daten umfasste die Erhebung von Sekundärdaten auch die Durchführung einer Primärdatenerhebung.

Während der **Sekundärdatenerhebung** wurden zunächst Publikationen des Unternehmens zu seinen Aktivitäten im Umweltschutz recherchiert (z. B. Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte, Geschäftsberichte, Unternehmenspräsentationen) sowie vergleichbare Publikationen von Dritten (Presseartikel etc.) recherchiert, um auf diesem Wege einen ersten Überblick über den Umweltschutz des LDL zu gewinnen.¹⁵¹⁴ Insbesondere die Recherche von Publikationen des LDL sollte ferner dazu dienen, während der späteren Datenanalyse darin enthaltenen öffentlichen Belege (Public Accounts) einer speziellen Analysemethode des Neo-Institutionalismus zuzuführen.¹⁵¹⁵

Im Zuge der **Primärdatenerhebung** erfolgte die Erhebung von Daten zum Umweltschutz im Unternehmen sowie zu Wechselwirkungen mit der Umwelt des LDL. Das Vorgehen bei der

¹⁵¹² Dazu führen Carter/Rogers (2008) an: „Researchers might gain an even deeper understanding of the beliefs and motivations of companies’ engagement in SSCM through ethnographic inquiry via full time, on-site participation and observation of an organization and its supply chain (Hammersley and Atkinson, 1995). Such an approach can allow researchers to take an experiential “deep dive” into organizational (Hargadon and Sutton, 1997) and potentially interorganizational phenomena, and can allow for movement from rapid collection of “specimens” to instead “coax(ing) out of the native by patient sympathy” the deeper relationships and implications of the collected data (Stocking, 1983, pp. 80-81). Supply chain researchers might employ such an ethnographic methodology to examine the supporting role of organizational culture in SSCM, as well as the interrelationships among culture, strategy, risk management, and transparency.” Carter/Rogers (2008), S. 376.

¹⁵¹³ Vgl. dazu Abschnitt 4.3 und Abschnitt 4.4.

¹⁵¹⁴ Ein solches exploratives Vorgehen wird auch von Hartley (2004) für den Beginn einer Fallstudie vorgeschlagen. Vgl. Hartley (2004), S. 224.

¹⁵¹⁵ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3. Ein Verzeichnis der während der Analyse verwendeten Sekundärdatenquellen findet sich in Anhang A.2.

Datenerhebung (und grundsätzlich auch der Datenanalyse) wurde dabei an die Methodik von Vester zur Analyse und Modellierung komplexer Systeme („Sensitivitätsmodell“) angelehnt und an Anforderungen von Methoden von Messung und Analyse von Institutionen erweitert.¹⁵¹⁶ Die besondere Eignung der Methodik nach Vester für die empirische Erhebung liegt darin begründet, dass sie Instrumente dafür bietet, um die zentralen Elemente und Einflussfaktoren komplexer Systeme zu identifizieren und Methoden bietet, Wirkungsbeziehungen und sogar die Kybernetik, d. h. Regelkreise zwischen den Elementen solcher Systeme zu ermitteln, um so ein Modell des untersuchten Systems aufzubauen.¹⁵¹⁷ Auf diese Weise wird es entsprechend der Ziele der Fallstudie erreicht,¹⁵¹⁸ sowohl wichtige institutionelle oder sonstige Einflussfaktoren auf den Umweltschutz als auch die dabei vorliegenden Wirkungsbeziehungen zwischen unternehmensinternen und -externen Anforderungen, Handlungen, Wirkungen des Umweltschutzes zu bestimmen. In Tabelle 27 sind die einzelnen Arbeitsschritte der Primärdatenerhebung in Anlehnung an die Methodik von Vester dargestellt.

Arbeitsschritte der Primärdatenerhebung		Beteiligte Experten
1)	Systembeschreibung bzw. -abgrenzung	1, 2
2)	Entwurf eines Variablensatzes (inkl. Beschreibung & Zuordnung von Indikatoren)	
	1. Prüfung und Anpassung Variablensatz	1, 2
	2. Prüfung und Anpassung Variablensatz	3, 4
3)	Bildung von zwei Einflussmatrizen	1, 2
	Bildung Konsensmatrix durch Vergleich und Diskussion der Einflussmatrizen	
4)	Sächliche Beschreibung Definition drei möglicher Ausprägungen (minimal, mittel, maximal) jeder Variable	1, 5
	Schätzung der aktuellen und zukünftigen Ausprägungen der Variablen	
5)	Versand der Ergebnisse von 3) und 4) an weitere Experten	4, 6, 7, 8, 9, 10
	Interviews zur Validierung und Detaillierung (insb. Rollen und Beziehungen im System, inkl. Elemente des Neo-Institutionalismus)	
	Transkription der Interviewaufzeichnungen und Versand an die Interviewten zur Prüfung/Ergänzung	
6)	Reflektion der Interviewergebnisse und Bildung einer finalen Einflussmatrix	1, 5

Tabelle 27: Ablauf der Primärdatenerhebung¹⁵¹⁹

Entsprechend der Darstellung in Tabelle 27 wurde der Methodik Vesters folgend im **ersten Schritt** der Primärdatenerhebung das betrachtete System beschrieben bzw. von seiner Umwelt abgegrenzt und Systembestandteile mit Bedeutung für das betrachtete Problem (Umweltschutz des Logistikdienstleisters) bestimmt.¹⁵²⁰ Dazu wurde mit zwei Mitgliedern des LDL (Experte 1 und 2),¹⁵²¹ im Rahmen eines zwei-stündigen Workshops zunächst das Logistikdienstleistersystem und zentrale Bestandteile seiner Umwelt definiert und anschließend mithilfe eines Brainstormings logistikdienstleisterinterne und -externe Elemente des Umweltschutzes gesammelt. Diese Erhebung wurde entsprechend der Vorgaben von Vester offen

¹⁵¹⁶ Vgl. für eine detaillierte Beschreibung der Methodik Vester (2012). Ein Verzeichnis der während der Analyse verwendeten Primärdaten findet sich in Anhang A.1.

¹⁵¹⁷ Vgl. Vester (2000), S. 158.

¹⁵¹⁸ Vgl. zu den Zielen der empirischen Untersuchung Abschnitt 4.1.

¹⁵¹⁹ Eigene Darstellung.

¹⁵²⁰ Vgl. Vester (2012), S. 192 und S. 203-212. Vgl. für die Systembeschreibung und ein zusammenfassendes Schaubild Abschnitt 4.3.

¹⁵²¹ Der Aufgabenbereich von Experte 1 und Experte 2, umfasste zum Zeitpunkt der Untersuchung unter anderem den Aufbau und die Gestaltung einer Unternehmensgesamtstrategie im Umweltschutz.

gestaltet,¹⁵²² um eine Vielzahl möglicherweise relevanter Systembestandteile zu bestimmen und gleichzeitig als Start der Primärdatenerhebung- und -analyse zu einem ersten Überblick über Umweltschutz in der Organisation beizutragen.¹⁵²³ Als Ergebnisse des Workshops lagen verschiedene Systembestandteile vor, welche in logistikdienstleisterinterne Bestandteile und Bestandteile der Logistikdienstleisterumwelt zusammengefasst wurden.

Im **zweiten Schritt** wurden die zuvor identifizierten Systemelemente im Falle von inhaltlichen Ähnlichkeiten gruppiert, um auf diese Weise abgrenzbare Elemente des Systems und seiner Umwelt zu bestimmen.¹⁵²⁴ Ein solches Zusammenfassen von Daten des Falls zu zentralen Elementen dient grundsätzlich der Handhabbarkeit der Daten,¹⁵²⁵ sowie der Bestimmung zentraler Elemente und Phänomene der Falls.¹⁵²⁶ In der Methodik des Sensitivitätsmodells bildet diese „Datenreduktion auf die wesentlichen systemrelevanten Schlüsselkomponenten“¹⁵²⁷ eine besondere Voraussetzung für die Bildung aussagefähiger (kybernetischer) Modelle.¹⁵²⁸ Mithilfe der Zusammenfassung der Einflussgrößen wurden verschiedene Variablen gebildet, bei denen es sich um „veränderliche (= variable) Größen, sozusagen Knotenpunkte eines Systems“¹⁵²⁹ handelt. Jede Variable des Systems wurde dazu beschrieben und gemeinsam mit ihren Indikatoren, d. h. Systembestandteilen über die sie näher bestimmt werden kann,¹⁵³⁰ zu einem ersten Entwurf eines Variablensatz zusammengefasst. Dieser Entwurf wurde mit Experte 1 und 2 diskutiert, teilweise angepasst und anschließend zwei weiteren Mitgliedern des Logistikdienstleisters (Experte 3 und 4)¹⁵³¹ zur Prüfung, und anschließenden Bestätigung und/oder Änderung zukommen gelassen. Die dabei gewonnenen Anmerkungen mündeten in eine abgestimmte Version des Variablensatzes. Als Ergebnis des zweiten Arbeitsschritts liegt ein Variablensatz von insgesamt 41 Variablen vor, der sich aus 28 logistikdienstleisterinterne Variablen und 14 Variablen aus der Umwelt des Logistikdienstleisters gebildet wird.¹⁵³² Die Anzahl der gebildeten Variablen erfüllt die von der Methodik des Sensitivitätsmodells definierten Anforderungen.¹⁵³³ Parallel zum Aufbau des Variablensatzes erfolgte der Methodik des Sensitivitätsmodells folgend fortwährend eine Qualitätssicherung

¹⁵²² Vester führt diesbezüglich an: „Die erste Systemerfassung ist dabei weniger auf die genaue Definition des Problems selbst gerichtet, als vielmehr darauf, wie das System aussieht, in welches das betreffende Problem eingebettet ist. Die Vorgehensweise beginnt zunächst immer mit der Frage, um welches System es sich überhaupt handelt.“ Vester (2012), S. 205, Hervorhebungen im Original.

¹⁵²³ Nach der Definition des Logistikdienstleistersystems wurde als alleinige Vorgabe der Erhebung die Experten gebeten, Stichpunkte zur Beantwortung folgender Frage zu notieren: „Welche Faktoren (150-200) beeinflussen das System [...] von innen, z. B. durch die Systemelemente und ihre Aktivitäten? [...] von außen, z. B. Systemumwelt in Form von Kunden, Gesellschaft, Trends?“

¹⁵²⁴ Vester (2012), S. 213f.

¹⁵²⁵ Vgl. Hartley (2004), S. 329.

¹⁵²⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 224. Vgl. dazu auch Peters (2011), S. 101.

¹⁵²⁷ Vester (2012), S. 213.

¹⁵²⁸ Vgl. Vester (2012), S. 213.

¹⁵²⁹ Vester (2012), S. 213. Zu den grundsätzlichen Eigenschaften von Variablen führt Vester weiterhin an: „Sie können objektive Fakten, aber auch reine Erfahrungswerte ausdrücken, können sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter haben.“ Vester (2012), S. 213.

¹⁵³⁰ Vgl. Vester (2012), S. 214.

¹⁵³¹ Experte 3 war zum Zeitpunkt der Untersuchung in leitender Rolle mit der gesamthaften Gestaltung des Umweltschutzes in den Bereichen Kontraktlogistik, Luft- und Seefracht des Logistikdienstleisters betraut. Experte 4 war zum Zeitpunkt der Untersuchung in leitender Rolle mit der gesamthaften Gestaltung des Umweltschutzes des Bereichs Schienengüterverkehr des Logistikdienstleisters betraut.

¹⁵³² Vgl. für eine Übersicht der gebildeten Variablen Abschnitt 4.3.

¹⁵³³ Vgl. dazu Vester (2012), S. 224f.

der enthalten Variablen in Bezug auf deren Eignung zur vollständigen „Abbildung der Realität“¹⁵³⁴ im aufzubauenden Sensitivitätsmodell.¹⁵³⁵

Nachdem in den ersten beiden Schritten der Primärdatenerhebung bereits zentrale Elemente (Variablen) des Umweltschutzes im Logistikdienstleistersystem sowie seiner Umwelt bestimmt werden konnten, wurden im **dritten Arbeitsschritt** die Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen bestimmt, um auf diese Weise Einblicke in die Wirkungsbeziehungen zu erhalten.¹⁵³⁶ Dazu wurde entsprechend der Methodik des Sensitivitätsmodells eine Einflussmatrix (oder auch Cross-Impact-Matrix) aufgebaut, die dazu dient, die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Variablen abzuschätzen und zu dokumentieren.¹⁵³⁷ In einer zu diesem Zweck erstellten Tabelle wurden zunächst in die Zeilen und Spalten jeweils nacheinander von oben nach unten bzw. von links nach rechts alle Variablen eingetragen.¹⁵³⁸ Anschließend wurden von den Experten 1 und 2 unabhängig voneinander die Beziehungen zwischen den Variablen bzw. „die Stärke der Wirkung jeder einzelnen Variablen im Falle ihrer Veränderung auf jede andere abgeschätzt“¹⁵³⁹. Im Rahmen dieser Schätzungen wurden jeweils das Vorhandensein und die Stärke von direkten Wirkungen geschätzt.¹⁵⁴⁰ Im Anschluss erfolgten durch Experte 1 und 2 ein Vergleich und eine Diskussion der zwei Einflussmatrizen, um diese unter Anpassung unterschiedlicher Ergebnisse in eine gemeinsam abgestimmte Einflussmatrix (Konsensmatrix) zu überführen.¹⁵⁴¹ Im Zuge der weiteren Datenanalyse erfahren die erhobenen Wirkungsbeziehungen der Prüfung auf mögliche institutionelle oder technische Beziehungen im Systemmodell, und die auf diesem Wege ggf. auch dem Nachweis von Maßgeblichkeit institutioneller Beziehungen.

Da Variablen eines Systems grundsätzlich veränderbar sind, wurde im **vierten Schritt** entsprechend der Methodik des Sensitivitätsmodells für jede der Variablen der aktuelle und

¹⁵³⁴ Vester (2012), S. 219.

¹⁵³⁵ Nach Vester sind zwei Voraussetzungen erforderlich, um mit wenigen Variablen ein komplexes System grob, aber hinreichend zu beschreiben. Dazu zählen einerseits die in Arbeitsschritt 3 vorgenommene Erfassung der Beziehungen zwischen den Variablen, und andererseits (nach der mathematischen Gruppentheorie als auch der Synergetik), die Erfüllung bestimmter Systemkriterien, d. h. Kerneigenschaften von Systemen. Diese wurden von Vester in 18 Systemkriterien überführt, deren vollständiges Vorhandensein bei der Erstellung jedes Variablensatzes zu prüfen ist. Vgl. dazu Vester (2012), S. 214 und S. 218–224.

¹⁵³⁶ Eine vereinfachte Form dieser Vorgehensweise nutzen auch Wolf (2011) um mittels „maps [...] a preliminary understanding of how these constructs relate to each other and to sustainable supply chain integration“ zu erreichen. Wolf (2011), S. 224.

¹⁵³⁷ Vgl. Vester (2012), S. 194.

¹⁵³⁸ Vgl. dazu auch Vester (2012), S. 227.

¹⁵³⁹ Vester (2012), S. 194.

¹⁵⁴⁰ Der Methodik des Sensitivitätsmodells folgend, wurde die Stärke der Beziehungen mit Werten zwischen 0 und 3 bewertet. Dabei repräsentiert 0 keine oder nur mit hoher Zeitverzögerung vorhandene Wirkungen, die 1 schwache Wirkungen, die 2 gleich starke Wirkungen (proportionale Veränderungen) und die 3 sehr starke Wirkungen (über-proportionale Veränderungen). Vgl. Vester (2012), S. 227.

¹⁵⁴¹ Das Ergebnis dieses Erhebungsschritts wurde für die weitere Verwendung anonymisiert und wird in dieser Arbeit als Einflussmatrix zitiert. Die Begründungen der Experten zur Richtung und Stärke der Wirkungsbeziehungen wurden während der Erhebungen in einem weiteren anonymisierten Dokument festgehalten, welches in dieser Arbeit als Einflussmatrix (mit Begründungen) zitiert wird. Vgl. zum beschriebenen Schritt der Erhebungsmethodik auch Vester (2012), S. 232f. Über die reine Erfassung der Wirkungsbeziehungen hinaus erlauben die im Zuge dieses Arbeitsschritts gewonnenen Informationen zu Wirkungsbeziehungen zwischen den Variablen auch eine Bewertung der Rollen der Variablen im System. Diesbezüglich ermöglicht das Sensitivitätsmodell Aussagen über die beeinflussende Wirkung sowie die Abhängigkeit von Variablen von den Einflüssen anderer Variablen im Zuge einer Gesamtsystembetrachtung. Vgl. Vester (2012), S. 227-238. Eine solche Analyse wurde der Methodik des Sensitivitätsmodells folgend, den Experten 1 und 5 vorgestellt. Die Ergebnisse sind aber für die Datenerhebung und -analyse dieser Arbeit nicht von Bedeutung. Daher erfolgt keine weitere Diskussion dieser Erhebungs- und Analyseschritte.

zukünftige Zustand geschätzt.¹⁵⁴² Die dadurch gewonnenen Daten dienen in der späteren Datenanalyse der Prüfung der Dauerhaftigkeit der Variablen und den zwischen ihnen vorherrschenden Wirkungsbeziehungen. Im Zuge der Zustandsabschätzung wurde zunächst für den Zustand jeder Variable, der im Folgenden als (Variablen-)Ausprägung bezeichnet wird, eine einheitliche numerische Skalierung mit der minimalen Ausprägung von 1 und einer maximalen Ausprägung von 30 festgelegt.¹⁵⁴³ Anschließend wurde entsprechend der Methodik des Sensitivitätsmodells durch die Experten 1 und 5¹⁵⁴⁴ für die minimale (1), mittlere (15) und maximale Ausprägung (30) jeder Variable eine sächliche Bedeutung definiert.¹⁵⁴⁵ Anschließend erfolgte durch Experte 1 und 5 eine Einschätzung der aktuellen und zukünftigen (im Jahr 2020) Ausprägung jeder Variablen. Das Ergebnis von Schritt 4 bildet den beschriebenen finalen Variablensatz, der für jede Variable eine sächliche Beschreibung möglicher Ausprägungen sowie Schätzungen zur aktuellen und zukünftigen Ausprägung enthält.¹⁵⁴⁶

Der **fünfte Schritt** der Datenerhebung diente insbesondere der Validierung der bisherigen Ergebnisse und ggf. dem „Auflösen [...] von Ungereimtheiten“¹⁵⁴⁷ durch weitere Mitglieder des LDL. Ferner verfolgte er insbesondere auch eine zusätzliche Detaillierung der erhobenen Daten in Bezug auf Phänomene des Neo-Institutionalismus und die in dieser Arbeit formulierten Hypothesen. Im fünften Arbeitsschritt wurden den Experten 4, 6, 7, 8, 9 sowie 10¹⁵⁴⁸ zunächst die vorherigen zentralen Erhebungsergebnisse in Form des Variablensatz (inkl. Variablenausprägungen) und der Konsensmatrix zugesandt und anschließend jeweils ca. zweistündige Experteninterviews auf Basis eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt.¹⁵⁴⁹ Der sowohl auf den zuvor mithilfe der Konsensmatrix bestimmten Wirkungsbeziehungen als auch den theoretischen Grundlagen der oben gebildeten Hypothesen aufbau-

¹⁵⁴² Über die in dieser Arbeit Anwendung findenden Erhebungs- und Analyseschritte hinaus bietet die Methodik des Sensitivitätsmodells weitere Vorgehensweisen, die insbesondere die Bildung von „Wenn-Dann-Prognosen“ und sogenannten „Policy-Tests“ ermöglichen. Diese dienen insbesondere der Simulation und anschließenden Ableitung von Aussagen über aktive Eingriffe in Teilbereiche des Systems (z. B. zur Strategiebildung). Wesentliche Grundlage solcher Simulationen bilden Startwerte (aktuelle Ausprägungen) und zukünftige Ausprägungen der einzelnen Variablen, die wie in Haupttext beschrieben erhoben wurden. Vgl. dazu Vester (2012), S. 239-263. Über die Bestimmung der verschiedenen Ausprägungen hinaus, bilden „Wenn-Dann-Prognosen“ keinen Bestandteil der Datenerhebung und -analyse dieser Arbeit. Vgl. dazu Vester (2012), S. 239-263

¹⁵⁴³ Vgl. Vester (2012), S. 257. Im Variablensatz dieser Arbeit bildet ferner die Ausprägung 0 einen Zustand, bei dem die Variable nicht vorhanden ist.

¹⁵⁴⁴ Experte 5 war zum Zeitpunkt der Untersuchung ebenso wie Experte 1 und 2 beim LDL mit dem Aufbau und der Gestaltung der Umweltschutzstrategie des LDL betraut.

¹⁵⁴⁵ Vgl. zum methodischen Vorgehen Vester (2012), S. 259f. Vgl. hinsichtlich der Ergebnisse dieses Schrittes der Datenerhebung Variablensatz.

¹⁵⁴⁶ Für die Verwendung in dieser Arbeit wurde die finale Version des Variablensatzes anonymisiert, indem der Name des untersuchten LDL in den Variablenbezeichnungen durch „LDL“ ersetzt wurde. Diese Version des Variablensatzes wird in dieser Arbeit als Variablensatz zitiert. Eine weitere Anonymisierung von Daten des Variablensatzes erfolgt, wenn erforderlich, während der Zitation.

¹⁵⁴⁷ Einen ähnlichen Ansatz nutzt auch Peters (2011) zur Aufdeckung der „True Story“, der von ihm betrachteten Fallstudien. Vgl. Peters (2011), S. 95.

¹⁵⁴⁸ Es erfolgt eine kurze Aufzählung der Experten mit ihren Aufgabengebieten zum Zeitpunkt der Untersuchung. Experte 6 war in der Unternehmenskommunikation des LDL in zentraler Position an der internen und externen Kommunikation des LDL zum Umweltschutz beteiligt. Experte 7 und 8 waren mit der Erstellung des zentralen Nachhaltigkeitsberichts des LDL betraut. Experte 9 leitete zum Zeitpunkt der Untersuchung ein Forschungs- und Entwicklungszentrum des LDL, das unter anderem die Stärkung von Kooperationen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit des LDL verfolgte. Experte 10 war in zentraler Rolle mit der gesamthaften Gestaltung des Umweltschutzes in den Bereichen Kontraktlogistik, Luft- und Seefracht des LDL betraut.

¹⁵⁴⁹ Auf die Transkripte dieser fünf Interviews wird in dieser Arbeit über folgende Quellenangaben verwiesen: Interviewtranskript Nr. 1, Interviewtranskript Nr. 2, Interviewtranskript Nr. 3, Interviewtranskript Nr. 4 und Interviewtranskript Nr. 5.

ende Interviewleitfaden umfasste insgesamt 10 Frageblöcke, die sich zu folgenden Themenfeldern zusammenfassen lassen:

- Einflussnahme externer Gruppen auf den Umweltschutz des LDL
- Bedeutung und Ziele des Umweltschutzes beim LDL
- Bedeutung von Umweltschutz für die Legitimität des LDL
- Kommunikation des LDL zum Thema Umweltschutz

Das Themenfeld Einflussnahme externer Gruppen auf den Umweltschutz des LDL umfasste Fragen zum Einfluss der in Erhebungsschritt 1 bestimmten Gruppen auf den Umweltschutz des LDL. Vergleichbar zum Vorgehen in anderen Arbeiten dienten entsprechende Fragen insbesondere dazu, die empfundene Einflussnahme durch externe Gruppen mittels direkter Befragung zu bestimmen,¹⁵⁵⁰ und diesbezüglich aus der Einflussmatrix hervorgehende Wirkungsbeziehungen zu validieren. Dazu wurden den Befragten zunächst auf Basis der oben aufgestellten Hypothesen bzw. deren theoretischer Grundlagen verschiedene Arten institutioneller oder marktlicher Einflussnahme (z. B. Einflussnahme über normative Systeme durch Ausübung moralischen Drucks) auf den Umweltschutz des LDL im Allgemeinen vorgegeben.¹⁵⁵¹ Ferner wurden die Interviewpartner aufgefordert, weitere nicht vorgegebene Arten der Einflussnahme durch externe Gruppen zu ergänzen und spezifizieren.¹⁵⁵² Analog zu diesem Vorgehen wurden die Interviewpartner weiterhin gebeten, die mittels Einflussmatrix erhobenen Wirkungsbeziehungen zwischen externen Gruppen und Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes repräsentierende Einzelvariablen auf die Eigenschaften möglicher institutioneller oder marktlicher Einflussnahme zu prüfen, und ggf. weitere Arten der Einflussnahme zu charakterisieren.¹⁵⁵³ Zusätzlich wurden die Interviewten gebeten, verschiedene Fragen zur Charakterisierung der internen Verankerung und Wirkung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes zu beantworten.¹⁵⁵⁴ Ein besonderes Augenmerk wurde in diesem Themenkomplex auf das Abfragen von Indizien für kulturell-kognitive Vorstellungen sowie Werten und Normen gelegt, da deren Nachweis eine besondere Herausforderung bei der Datenerhebung und -auswertung darstellt.¹⁵⁵⁵

Das Themenfeld Bedeutung und Ziele des Umweltschutzes diente insbesondere der Erfassung des Einflusses der Umwelt vom LDL auf dessen verfolgte Motive und Ziele hinsichtlich seines Umweltschutzes. Dazu wurden den Interviewten zunächst auf Basis der oben aufgestellten Hypothesen bzw. deren theoretischer Grundlagen verschiedene Arten institutioneller oder marktlicher Einflussnahme vorgegeben (z. B. Umweltschutz ist eine „Selbstverständlichkeit/Überzeugung“). Ferner wurden die Interviewten darum gebeten, weitere Eigenschaften zu benennen.¹⁵⁵⁶ Anschließend wurden die Interviewten aufgefordert, verschiedene Fragen

¹⁵⁵⁰ Diese Vorgehensweise zur direkten Erfassung des Einflusses externer Gruppen und Institutionen findet auch in der Literatur zum Umweltmanagement regelmäßige Anwendung. Vgl. Zhu/Sarkis (2007), S. 4340. Vgl. auch Delmas/Toffel (2004), S. 218.

¹⁵⁵¹ Vgl. dazu insbesondere Fragenblock 1 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁵² Vgl. ebd.

¹⁵⁵³ Vgl. dazu insbesondere Fragenblock 3 und 5 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁵⁴ Vgl. dazu insbesondere Fragenblock 6 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁵⁵ Vgl. Hoffman (2001), S. 151.

¹⁵⁵⁶ Vgl. Fragenblock 2 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

zur Charakterisierung der internen Verankerung und Wirkung von Zielen des Umweltschutzes zu beantworten.¹⁵⁵⁷

Das Themenfeld Bedeutung von Umweltschutz für die Legitimität des LDL widmete sich der legitimitätsbezogenen Effekte des Umweltschutzes des LDL. Diesbezüglich wurden die Interviewten zunächst aufgefordert, die Konsequenzen der Nichtbefolgung externer Anforderungen und Vorgaben an den eigenen Umweltschutz zu benennen.¹⁵⁵⁸ Diese Vorgehensweise liegt darin begründet, dass sich institutionelle Regeln und durch ihre Befolgung erreichbare Legitimität insbesondere anhand von Reaktionen auf Verletzungen der Regeln bzw. Illegitimität nachweisen lassen (z. B. öffentliche Kritik).¹⁵⁵⁹ In Bezug auf die externen Einflussgruppen wurde jeweils auch erfragt, welche Effekte aus einer externen Wahrnehmung als „Umweltfreundlich“/„Nicht-umweltfreundlich“ resultieren, um auf diese Weise Indizien für legitimitätsbedingte Beträge und/oder illegitimitätsbedingte Bedrohungen zu gewinnen.¹⁵⁶⁰ Ferner wurde der LDL zu Maßnahmen, Möglichkeiten und Grenzen einer Erhöhung seiner umweltschutzbezogenen Legitimität befragt,¹⁵⁶¹ um dadurch mögliche Indizien für Maßnahmen zum Umgang mit institutionell-bedingten Herausforderungen zu gewinnen.

Das Themenfeld Kommunikation des LDL zum Umweltschutz umfasste mehrere Fragen zum Zweck und den Inhalten der Kommunikation des LDL zu seinen Zielen und Maßnahmen im Umweltschutz.¹⁵⁶² Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Erfassung des vom LDL angestrebten Maßes an Transparenz sowie Maßnahmen zur Steigerung der Legitimität gelegt, um auf diese Weise mögliche Evidenz für Maßnahmen des Umgangs mit institutionell-bedingten Herausforderungen zu gewinnen.

Im Anschluss an die Interviews wurden dabei angefertigte Tonaufzeichnungen und schriftliche Notizen transkribiert und den Interviewteilnehmern zur Prüfung und ggf. weiteren Detaillierung zugesandt.

Im sechsten und **letzten Schritt** der Datenerhebung erfolgte mit den Experten 1 und 5 eine Diskussion der Interviewergebnisse hinsichtlich der Wirkungsbeziehungen zwischen den Variablen.¹⁵⁶³ In diesem Zuge wurden von den bisherigen Ergebnissen bzw. in der Konsensmatrix dokumentierten Wirkungsbeziehungen abweichende Einschätzungen diskutiert und eine finale Einflussmatrix erarbeitet.¹⁵⁶⁴

¹⁵⁵⁷ Vgl. dazu insbesondere Fragenblock 4 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁵⁸ Vgl. Fragenblock 7 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁵⁹ Vgl. dazu: "Legitimacy is revealed most clearly in the breach. The violation of norms or expectations generates noise, action, and documentary production, which vary systematically with the presence, absence, or level of legitimacy. Actors complain, debates ensue, social control authorities issue warnings or conduct investigations, and offenders frequently find themselves subject to public criticism." Schneiberg/Clemens (2006), S. 211.

¹⁵⁶⁰ Vgl. Fragenblock 9 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁶¹ Vgl. Fragenblock 8 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁶² Vgl. Fragenblock 10 des Interviewleitfadens (Anhang A.3).

¹⁵⁶³ Die während der Diskussion erstellten Notizen werden in dieser Arbeit als Kommentare zu den Interviewergebnissen zitiert.

¹⁵⁶⁴ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wurde die finale Version der Einflussmatrix anonymisiert. Dazu wurden die Variablenbezeichnungen aus der anonymisierten Variante des Variablensatzes übernommen. Als Kernänderung resultiert daraus, dass statt des Namens des untersuchten LDL in den Variablenbezeichnungen jeweils „LDL“ angegeben wird. Diese Version der Einflussmatrix wird in dieser Arbeit als Einflussmatrix zitiert.

Im Rahmen der Datenerhebung konnte umfangreiches Datenmaterial zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL erhoben werden. Dazu zählen insbesondere die Beschreibung des Logistikdienstleistersystems und seiner Umwelt (sowie die dazu gesammelten Stichpunkte zu Einflussgrößen des Umweltschutzes), Mindmaps zur ersten Gruppierung der Einflussgrößen, die erstellen vorläufigen und finale Version des Variablensatzes, die verschiedenen Versionen der Einflussmatrizen sowie die transkribierten Interviewauszeichnungen (ca. 150 Textseiten). Ferner liegen begleitende Dokumente (z. B. Gesprächsprotokolle, Aufzeichnungen aus den Workshops) vor. Die jeweils endgültigen Versionen¹⁵⁶⁵ dieser Dokumente wurden bei der Datenanalyse genutzt, und sind gemeinsam zur Dokumentation und zur Sicherung der Reliabilität dieser Arbeit in eine Fallstudiendatenbank überführt worden.¹⁵⁶⁶ Weitere Bestandteile der Fallstudiendatenbank werden durch die in der Sekundärdatenerhebung recherchierten Dokumente sowie während Datenerhebung genutzte Dokumente des Autors (z. B. Workshop-Präsentationen, Interviewleitfäden) gebildet.

4.2.5 Methoden der Datenanalyse

Im Zuge der Analyse der Fallstudiendaten und der Prüfung der Hypothesen kam als zentrale Analysemethodik das Pattern-Matching zum Einsatz. Ferner wurden zur Messung und Analyse der zu prüfenden Konzepte und Wirkungszusammenhänge unterstützende Mess- und Analysemethoden angewandt. Im Folgenden erfolgt eine Vorstellung dieser Methoden.

4.2.5.1 Pattern-Matching

Wie oben gezeigt, dient die Fallstudie dazu, auf Basis des Neo-Institutionalismus formulierter Hypothesen am Beispiel der empirischen Daten eines Logistikdienstleisters, Aussagen über die Bedeutung von im Neo-Institutionalismus beschriebenen Phänomenen für den Umweltschutz von LDL zu treffen.¹⁵⁶⁷ Diesbezüglich wird, wie bereits gezeigt, der alternative Erklärungsansatz einer rein technisch-funktionalen (marktlich) bedingten Verfolgung von Umweltschutz durch LDL in die Analyse mit einbezogen. Diese Vorgehensweisen repräsentieren zwei von Yin diskutierte Forschungsstrategien, welche als Nutzung theoriegeleiteter Thesen („Relying on theoretical propositions“) sowie Betrachtung rivalisierender Erklärungsansätze („Examining rival explanations“) bezeichnet und darauf hinweist, dass, wie auch in dieser Arbeit geschehen, beide Strategien kombiniert werden können.¹⁵⁶⁸ Insbesondere die Nutzung theoriegeleiteter Hypothesen bildet für Yin die „first and most preferred strategy“¹⁵⁶⁹ in der Fallstudienforschung. Die zwei Forschungsstrategien dienen auch in dieser Arbeit dazu,

¹⁵⁶⁵ Da bei der Überführung der Zwischenversionen des Variablensatzes in dessen endgültige Version darauf geachtet wurde, dass vorhandene Informationen vorangegangener Versionen verändert oder gelöscht wurde, sind in der finalen Version alle dazu erhobenen Informationen vorhanden. Veränderungen der Einflussmatrix sind in Form von Protokollen (inkl. entsprechender Begründungen) enthalten.

¹⁵⁶⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.6.4.

¹⁵⁶⁷ Vgl. Abschnitt 4.1.

¹⁵⁶⁸ Vgl. Yin (2009), S. 133f.

¹⁵⁶⁹ Yin (2009), S. 130.

einen angemessenen Umgang mit Evidenz sicherzustellen, schlüssige analytische Konklusionen zu gewährleisten sowie alternative Erklärungsansätze ausschließen zu können.¹⁵⁷⁰

Da wie beschrieben in dieser Arbeit auf Basis der Neo-Institutionalismus Hypothesen zur Existenz und Wirkung bestimmter Phänomene im Umweltschutz von LDL aufgestellt wurden, kann das Pattern Matching als zentrale Analysetechnik der Fallstudie eingesetzt werden. Nach Yin zählt das Patternmatching bzw. die Pattern-Matching Logik zu einer der erstrebenswertesten Analysetechniken bei Fallstudien.¹⁵⁷¹ Beim Pattern-Matching werden Muster in empirischen Daten mit einem oder mehreren vorhergesagten Muster(n) verglichen.¹⁵⁷²

Von Yin werden mehrere mögliche Designs für das Pattern-Matching diskutiert.¹⁵⁷³ In dieser Arbeit werden entsprechend der oben aufgestellten Hypothesen insbesondere Muster aus jeweils einer oder mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen betrachtet.¹⁵⁷⁴ Dabei wird jeweils unter dem Vorherrschen bestimmter Bedingungen deren Wirkung(en) auf eine abhängige Variable vorhergesagt. Ferner erfolgte im Falle von Hypothese 4 die Bildung des Musters einer rivalisierenden Erklärung,¹⁵⁷⁵ welche dazu dient für Umweltschutz (als abhängige Variable) die rivalisierende Ursache in Form technisch-funktionaler Anforderungen der Kunden zu prüfen.

Zur Durchführung des Patternmatching kommt im Zuge der Fallstudienanalyse für jede Hypothese ein zweistufiger Prozess zur Anwendung. Dabei werden zunächst anhand der Fallstudien Daten die realen Muster des Logistikdienstleistersystems in Form von Elementen und Wirkungsbeziehungen des Neo-Institutionalismus im Logistikdienstleistersystem bestimmt. Anschließend erfolgt das eigentliche Patternmatching, wobei die per Hypothesen vorhergesagten Muster mit den realen Elementen und Beziehungen abgeglichen werden.

4.2.5.2 Mess- und Analysemethoden

Da für die Durchführung des Pattern-Matching bzw. den Nachweis der realen Muster in der Fallstudie insbesondere qualitative Daten zur Verfügung stehen,¹⁵⁷⁶ wird einem validen Nachweis der realen Muster sowie dem Abgleich zwischen vorhergesagten und realen Mustern besonderes Augenmerk geschenkt. Aus diesem Grund werden vorab möglichst präzise Messkriterien für die einzelnen Muster definiert.¹⁵⁷⁷ In diesem Zuge erfolgt neben einer Operationalisierung der nachzuweisenden Muster auch der Einsatz Neo-Institutionalismus-spezifischer Vorgehensweisen zum Nachweis einzelner in den Hypothesen enthaltener

¹⁵⁷⁰ Vgl. Yin (2009), S. 130f. Eine weitere Strategie bildet eine Fallstudienbeschreibung, bei der bestimmte Sachverhalte deskriptiv dargestellt werden. Vgl. Yin (2009), S. 130f. Zudem wird eine andere Strategie, die mit der Verwendung von theoriegeleiteter Thesen kombiniert werden kann, durch die Verwendung qualitativer als auch quantitativer Daten gebildet, bei der die statistische Analyse quantitativer Daten qualitative Daten der Fallstudie ergänzen. Vgl. Yin (2009), S. 132f.

¹⁵⁷¹ Vgl. Yin (2009), S. 136.

¹⁵⁷² Vgl. Yin (2009), S. 136. Bei einer Übereinstimmung der Muster kann dies die interne Validität der Fallstudie stützen. Vgl. Yin (2009), S. 136.

¹⁵⁷³ Vgl. Yin (2009), S. 137-141.

¹⁵⁷⁴ Vgl. zu diesem Ansatz Yin (2009), S. 140.

¹⁵⁷⁵ Vgl. zu dieser Vorgehensweise der Definition von Mustern für rivalisierende Erklärungen Yin (2009), S. 139. Vgl. hinsichtlich Hypothese 4 Abschnitt 3.3.2.3.

¹⁵⁷⁶ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁵⁷⁷ Vgl. dazu Yin (2009), S. 141.

Sachverhalte. In den folgenden Abschnitten werden die verwendeten Mess- und Analysemethoden vorgestellt.

4.2.5.2.1 Operationalisierung

Den zentralen Ansatz zur Prüfung der Hypothesen in der Fallstudie bildet eine größtmögliche Operationalisierung der theoriegeleiteten Hypothesen auf Basis der oben vorgestellten Kernkonzepte der Neo-Institutionalismus.¹⁵⁷⁸ Ein solches Herunterbrechen der theoriegeleiteten Hypothesen bzw. zu prüfenden Muster in „operational terms“ wird durch Yin (2009) als Teil der Fallstudienmethodik vorgeschlagen,¹⁵⁷⁹ und wird ferner in der Literatur zur Forschung im Neo-Institutionalismus als eine Voraussetzung zum objektiven Nachweis von institutionellen Systemen diskutiert.¹⁵⁸⁰

Zur Operationalisierung der Hypothesen wurden in einem ersten Schritt bereits oben die einzelnen Hypothesen (zu prüfenden Muster) entsprechend der Theorie des Neo-Institutionalismus in Ursache-Wirkungsbeziehungen heruntergebrochen,¹⁵⁸¹ um in einem zweiten Schritt, vergleichbar zum Vorgehen im vorherigen Abschnitt zur literaturgestützten Analyse des Umweltschutzes von LDL, die oben dargestellten Definitionen, Indikatoren, Kerneigenschaften von Institutionen etc. in überprüf- bzw. messbare Eigenschaften herunterzubringen.¹⁵⁸² Das Vorhandensein jeder Teileigenschaft wurde anschließend in der Datenanalyse kontrolliert. Dazu kamen umfangreiche Tabellen zur Anwendung, in denen jeweils Evidenz zum Vorhandensein der operationalisierten Eigenschaften der zu untersuchenden Sachverhalte gesammelt wurde, und anschließend auf dieser Basis Aussagen über deren Existenz getroffen wurden.¹⁵⁸³

4.2.5.2.2 Analyse der Wirkungszusammenhänge

Da die zu prüfenden Hypothesen Ursache-Wirkungsbeziehungen darstellen, wurde dem Nachweis von Wirkungsbeziehungen besonderes Augenmerk geschenkt. Den zentralen Anknüpfungspunkt für deren Nachweis bildet die während der Fallstudien-Datenerhebung erarbeitete finale Einflussmatrix aus den Wirkungsbeziehungen zwischen allen Variablen des Logistikdienstleistersystems. Im Zuge der Datenanalyse wurde zunächst entsprechend der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Vorgehensweise geprüft, welche Variablen und Indikatoren aufgrund ihrer Eigenschaften auf die in den Hypothesen enthaltenen Sachverhalte des Neo-Institutionalismus hinweisen. In einem weiteren Analyseschritt wurde für die in Frage kommenden Variablen anhand der finalen Einflussmatrix das Vorliegen realer richtigergerichteter Wirkungsbeziehungen geprüft. Bei Vorliegen von realen Wirkungszusammenhängen, wurde anschließend jeweils noch einmal anhand der im Zuge der Erstellung der finalen Einflussmatrix aufgezeichneten Daten (Aufzeichnungen aus Workshops, Interviews, Abschließende Diskussion etc.) überprüft, ob die jeweiligen Beziehungen inhaltlich den

¹⁵⁷⁸ Vgl. zu den Kernkonzepten des Neo-Institutionalismus Abschnitt 3.2.

¹⁵⁷⁹ Vgl. Yin (2009), S. 140.

¹⁵⁸⁰ Vgl. Senge (2011), S. 166.

¹⁵⁸¹ Vgl. Abschnitt 3.2.1 bis 3.2.5.

¹⁵⁸² Eine Darstellung der verwendeten Operationalisierungen erfolgt für jede Hypothese in Abschnitt 4.4.

¹⁵⁸³ Eine solche Nutzung von Tabellen zur Datenauswertung bei der Suche nach Mustern wird auch von Hartley als geeignet angesehen. Vgl. Hartley (2004), S. 329.

theoretischen Grundlagen des Neo-Institutionalismus entsprechen und somit die Hypothesen stützen, und/oder ggf. andersgeartete Wirkungsbeziehungen vorliegen.

4.2.5.2.3 Scott by Scott Tabelle

Eine besondere Herausforderung in der Datenanalyse bildet der Nachweis der Wirkung von Institutionen in Organisationen. Wie oben bereits gezeigt, erfordert dieser insbesondere eine Betrachtung der Motive nach denen Organisationen bestimmte Ziele, Handlungen etc. umsetzen.¹⁵⁸⁴ Die Bestimmung von Motiven ist jedoch mit Herausforderungen verbunden, da Motive häufig nicht offen dar liegen, und Akteure zudem versuchen könnten, einen Einblick in ihre Motive zu verhindern.¹⁵⁸⁵ Um dennoch Aussagen über die Motive des LDL hinsichtlich seines Umweltschutzes zu erhalten und somit Aussagen über das Einwirken von institutioneller Systeme treffen zu können, fand in dieser Arbeit die von Schneiberg und Clemens entwickelte und von Senge weiterentwickelte „Scott by Scott“-Tabelle Anwendung.¹⁵⁸⁶ Die „Scott by Scott“-Tabelle basiert grundsätzlich auf der von Richard Scott vorgenommenen Unterteilung von Institutionen in drei Säulen¹⁵⁸⁷ und ferner auf der von James Scott vorgenommen Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten oder auch versteckten Transkripten.¹⁵⁸⁸ Die vorgenommene Unterteilung basiert auf der Annahme, „dass öffentliche Aussagen von Akteuren über ihre Motive oftmals nicht die wahren Motive aufdecken, [...] in privaten Kontexten hingegen wird erwartbar, dass institutionelle Prozesse andere Spuren hinterlassen, die sich typisieren lassen.“¹⁵⁸⁹ Aus diesen Unterschieden der privaten und öffentlichen Transkripten schließen Schneiberg/Clemens (2006), dass bestimmte institutionelle Prozesse jeweils spezifische Spuren in öffentlichen und privaten Diskursen hinterlassen.¹⁵⁹⁰ Diese spezifischen Spuren des Einwirkens können daher als Indikatoren genutzt werden, um institutionelle Systeme nachzuweisen. Dazu weisen Schneiberg/Clemens (2006) in der Scott by Scott Tabelle Indikatoren für die Wirkung kulturell-kognitiver, normativer und regulativer Systeme bzw. deren Mechanismen aus.¹⁵⁹¹

Senge, die die Nutzung der Tabelle von Schneiberg/Clemens (2006) grundsätzlich als wertvolles Instrument zum Nachweis von Institutionen in qualitativen Untersuchungen betrachtet,¹⁵⁹² entwickelte die Tabelle aufgrund ihrer Kritik hinsichtlich der Überschneidung der Säulen des Drei-Säulen-Modells weiter und verweist in Bezug auf kulturell-kognitive Systeme nicht auf kulturell-kognitive Mechanismen sondern auf mimetischer Mechanismen hin.¹⁵⁹³ Da

¹⁵⁸⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.2, Vgl. auch Senge (2011), S. 168.

¹⁵⁸⁵ Vgl. Senge (2011), S. 168. Diesbezüglich weisen Schneiberg/Clemens (2006) darauf hin; „Third, researchers must consider to what extent actors “mean what they say” in the sense that discursive output does not flow directly from cognition. Public discourse may be shaped by strategic considerations or the anticipation of repression, making it difficult to disentangle cognitive and regulatory or coercive institutional mechanisms.” Schneiberg/Clemens (2006), S. 211.

¹⁵⁸⁶ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 212f.

¹⁵⁸⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.

¹⁵⁸⁸ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 212; Senge (2011), S. 168.

¹⁵⁸⁹ Senge (2011), S. 168. Vgl. auch Schneiberg/Clemens (2006), S. 212.

¹⁵⁹⁰ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 212.

¹⁵⁹¹ Schneiberg/Clemens (2006), S. 213.

¹⁵⁹² Vgl. Senge (2011), S. 168ff.

¹⁵⁹³ Wie oben dargestellt, kritisiert Senge an der Unterteilung von Institutionen in drei Säulen, da aus ihrer Sicht auch die normativen und regulativen Institutionen kognitiv verankert sind. Vgl. Abschnitt 3.2.2.2. Vgl. dazu auch Senge (2011), S. 168f.

in dieser Arbeit die mimetischen Prozesse der Wirkung und vor allem Entwicklung kulturell-kognitiver Systeme zugerechnet werden,¹⁵⁹⁴ findet in dieser Arbeit grundsätzlich die Scott by Scott Tabelle nach Schneiberg/Clemens (2006) Anwendung, wobei Senges Erweiterungen hinsichtlich mimetischer Prozesse, aufgrund ihres Beitrags für einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, ebenfalls Verwendung finden. Zu diesem Zweck wurde die unten dargestellte Scott by Scott Tabelle gebildet, die sowohl die Annahmen von Schneiberg/Clemens (2006) als auch die Annahmen von Senge (2011) integriert.¹⁵⁹⁵

Institutionelle Systeme/ Mechanismen	Kulturell-Kognitive Systeme		Normative Systeme	Regulative Systeme
	Kulturell-Kognitive Mechanismen	Mimetische Mechanismen	Normative Mechanismen	Mechanismen des Zwangs
Öffentliche Transkripte	Artikulation von Regeln, die jedoch nur schwach ausgestaltet sind (Regeln „verschwinden“ im Zeitverlauf, da sie zunehmend zu Selbstverständlichkeiten werden). Abweichungen wird mit Unverständnis begegnet.	Artikulation verschiedener Alternativen, aber nur geringe Artikulation von Regeln. Alternativen werden ex-post rationalisiert.	Ausgestaltung und Befolgung von Regeln, die von öffentlichen Eliten, staatlichen Behörden und religiösen Vereinigungen vertreten werden. Regelabweichungen werden sanktioniert, wobei die eher der Missachtung von Tabus als dem Verstoß gegen (formale) Regeln entspricht.	Ausgestaltung und Befolgung von Regeln, die von öffentlichen Eliten und staatlichen Behörden vertreten werden. Regelabweichungen werden sanktioniert, erfolgen jedoch ohne weitergehende Rituale („purification rituals“).
Private oder versteckte Transkripte	Keine Artikulation von Regeln; Auf Selbstverständlichkeiten (z. B. Handlungsskripte) muss mittels „Schweigen“ im Text geschlossen werden; Alternativen werden als irrational angesehen und mit Unverständnis betrachtet.	Private Artikulation verschiedener Alternativen in Verbindung mit Diskussion der Unentscheidbarkeit der Situation oder mit Beschreibungen über die Außergewöhnlichkeit der Situation. Artikulationen oftmals Teil informeller Zusammenkünfte, bei denen sich Akteure mittels Kommunikation gegenseitig in ihrem Verhalten bestärken.	Ausgestaltung und Befolgung von Regeln in privaten „Arenen“ wie persönlichen Überzeugungen, Gesprächen; dabei wertschätzende Äußerungen. Überzeugungen und Regeln werden an andere Werte gebunden. Alternativen werden als „undenkbar“ und „gefährlich“ eingestuft.	Abweichung von öffentlichen Regeln im „privaten“ Bereich; z. B. verdeckter Widerstand, politische Witze. Anzeichen für private strategische Überlegungen um dennoch private Vorteile zu schaffen („work the system“) und abweichende Alternativen zu nutzen.

Tabelle 28: Indikatoren zur Bestimmung institutioneller Mechanismen in qualitativen Untersuchungen¹⁵⁹⁶

Eine Betrachtung von Tabelle 28 macht zunächst deutlich, dass die von Schneiberg/Clemens (2006) und Senge (2011) hinsichtlich öffentlicher Transkripte diskutierten Indikatoren im Wesentlichen den bereits oben vorgestellten theoretischen Eigenschaften und Wirkungen von Institutioneller Systeme entsprechen,¹⁵⁹⁷ deren Vorliegen auch bei der obigen theoriegeleiteten Analyse von Umweltschutz in Logistikdienstleistersystemen diskutiert wurde.¹⁵⁹⁸ Eine deutliche Erweiterung zu den bisherigen theoretischen Ausführungen bilden

¹⁵⁹⁴ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1.

¹⁵⁹⁵ Vgl. Tabelle 28.

¹⁵⁹⁶ Eigene Zusammenfassung vergleichbarer Übersichten aus Schneiberg/Clemens (2006), S. 213 und Senge (2011), S. 169.

¹⁵⁹⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.3.

¹⁵⁹⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

jedoch die auf private Transkripte bezogenen Indikatoren für die Wirkung institutioneller Systeme in Organisationen. Da beide Gruppen von Transkripten bzw. ihre jeweiligen Indikatoren im Rahmen der geplanten Operationalisierung der Hypothesen und der anschließenden Datenauswertung Anwendung finden, werden im Folgenden kurz in Tabelle 28 enthaltene und noch nicht bereits oben diskutierten Indikatoren für die Wirkung institutioneller Systeme vorgestellt.

Wie aus Tabelle 28 hervorgeht, zeichnet sich die Befolgung von kulturell-kognitiven Institutionen insbesondere durch das Fehlen interner (und auch öffentlicher) Diskurse über die Befolgung entsprechender Regeln aus, da diese *wie selbstverständlich* befolgt werden.¹⁵⁹⁹ Gleichzeitig werden solche Selbstverständlichkeiten daran erkennbar, dass davon abweichende Verhaltensweisen abgelehnt und mit Unverständnis betrachtet werden.¹⁶⁰⁰ Sofern die Befolgung oder Herausbildung von kulturell-kognitiven Systemen insbesondere auf mimetische Prozessen basiert, äußert sich dies häufig in umfangreicher Evidenz (und entsprechender Diskussionen) zur Auswahl verschiedener Modelle, die auch die jeweiligen Begründungen für die Auswahl umfassen.¹⁶⁰¹ Dieses intensive Begründen von Handlungsalternativen deutet ferner auf die den mimetischen Prozessen zugrundeliegende Uneindeutigkeit und Unsicherheit hin.¹⁶⁰²

Zur Messung der Wirkungen normativer Systeme weisen Schneiberg/Clemens (2006) zunächst darauf hin, dass Organisationen, die aufgrund kognitiver Mechanismen (innerlicher Verpflichtung) den Werten und Normen des Felds folgen, sich dadurch auszeichnen, dass sie Werte sowohl in den öffentlichen als auch privaten Diskursen (z. B. Briefe) bedenkenlos/ohne Scheu verwenden („easily invoked“) und dabei sogar wertschätzende Äußerungen über bestimmte Vorgehensweisen machen.¹⁶⁰³ Dahingegen zeichnen sich Organisationen, die Normen in Frage stellen oder gar an der Verankerung alternativer Normen arbeiten, durch eine besondere Vorsicht aus.¹⁶⁰⁴

Hinsichtlich der Indikatoren für regulative Systeme erwarten sowohl Schneiberg/Clemens (2006) als auch Senge (2011), dass in den öffentlichen Diskursen bewusst Konformität zu den Regeln ausgedrückt wird, wohingegen in private Diskursen auch Kritik, Unbehagen, Widerstand, ein *ins Lächerliche ziehen* oder strategische Maßnahmen zur Verschleierung zum Ausdruck kommen können.¹⁶⁰⁵ Insbesondere bei Vorliegen entsprechender privater Transkripte, kann eine normativ und/oder kognitiv bedingte Internalisierung der Regeln ausgeschlossen werden.¹⁶⁰⁶

Abschließend sollen hinsichtlich der geplanten Verwendung der Indikatoren der Scott by Scott Tabelle noch die während der Datenanalyse verwendeten Datenquellen dargestellt werden. Im Rahmen der Analyse öffentlicher Diskurse werden die im Zuge der Datenerhe-

¹⁵⁹⁹ Vgl. dazu auch Schneiberg/Clemens (2006), S. 213f.

¹⁶⁰⁰ Vgl. Tabelle 28.

¹⁶⁰¹ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 213f.

¹⁶⁰² Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1.

¹⁶⁰³ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 213.

¹⁶⁰⁴ Vgl. Schneiberg/Clemens (2006), S. 213; Senge (2011), S. 169.

¹⁶⁰⁵ Schneiberg/Clemens (2006), S. 212f.

¹⁶⁰⁶ Vgl. Senge (2011), S. 169, die bezüglich der Vermittlung und Internalisierung von Institution den Begriff der Institutionalisierung verwendet.

bung recherchierten Sekundärdaten in Form von selbst veröffentlichten Dokumenten des Logistikdienstleisters (z. B. Nachhaltigkeitsbericht) ausgewertet.¹⁶⁰⁷ Als private Transkripte werden alle im Rahmen Primärdatenerhebung erhobenen Daten angesehen und entsprechend analysiert.¹⁶⁰⁸

4.2.6 Sicherstellung der Gütekriterien der Fallstudienforschung

In der Vergangenheit war die Fallstudienforschung im Vergleich zu anderen Forschungsstrategien wie Experimenten und großzahligen Befragungen Kritik oder Vorurteilen ausgesetzt, die unter anderem die Einhaltung von Gütekriterien der empirischen Forschung umfassen.¹⁶⁰⁹ Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit ein besonderes Augenmerk auf die Einhaltung der Gütekriterien der empirischen Sozialforschung gelegt. Nach Yin existieren vier Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Fallstudien als Forschungsstrategie der empirischen Sozialforschung.¹⁶¹⁰ Bei diesen Kriterien, die auch von anderen Autoren für Fallstudien vorgeschlagen werden,¹⁶¹¹ handelt es sich um Konstruktvalidität, Interne Validität, Externe Validität und Reliabilität.

Im Folgenden werden die Gütekriterien zur Sicherstellung der Qualität der Fallstudie jeweils kurz erläutert und die zu ihrer Erfüllung in dieser Arbeit eingesetzten Maßnahmen dargestellt.

4.2.6.1 Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität wird von Yin grundsätzlich als „identifying correct operational measures for the concepts being studied“¹⁶¹² charakterisiert. Konstruktvalidität drückt aus, dass in der Fallstudie einerseits die für die zu beobachtenden Phänomene richtigen Datenquellen ausgewählt werden, andererseits mithilfe geeigneter Methoden auch die Gültigkeit der erhobenen Daten sichergestellt wird.¹⁶¹³ Auf diese Weise wird erreicht, dass das, was in einer Fallstudie zu messen ist, auch tatsächlich gemessen wird.

In dieser Arbeit wurden zur Sicherstellung der Konstruktvalidität mehrere Vorgehensweisen angewandt. Bei der ersten Vorgehensweise handelt es sich um die oben bereits dargestellte theoriebasierten Operationalisierung der Hypothesen bzw. der darin enthaltenden Elemente und Wirkungsbeziehungen des Neo-Institutionalismus, die angewandten Methoden zur Bestimmung von Wirkungszusammenhängen sowie die Verwendung der Scott by Scott Tabelle.¹⁶¹⁴ Durch Anwendung dieser Mess- und Analysemethoden bei der Datenerhebung

¹⁶⁰⁷ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁶⁰⁸ Diese Annahme des privaten und somit unverfälschten Charakters der Primärdaten basiert auf der bereits längerfristigen Zusammenarbeit mit dem LDL, der zusätzlich während der Untersuchung zugesicherten Anonymität sowie der vom LDL geplanten Verwendung der erhobenen Daten und Modelle. Ferner wurde in den Interviews durch gezielte Wiederholung von Fragen angestrebt, mögliche Widersprüche aufzudecken.

¹⁶⁰⁹ Zu den Kritikpunkten an der Fallstudienforschung zählen beispielweise der Vorwurf einer zu geringen Rigorosität bei der Durchführung der Fallstudie, der Generalisierbarkeit der Ergebnisse, der zeitliche Aufwand der Durchführung, sowie Schwächen bei der Bestimmung bestimmter Effekte im Vergleich zu anderen Methoden wie Experimenten. Vgl. Yin (2009), S. 14ff. Als weiterer Kritikpunkt kann die Nutzung von umfangreichen empirischen Material- und Datensätzen zu schwer verständlichen theoretischen Aussagen führen, die den Blick auf das Wesentliche verstellen. Vgl. Lembke (2005), S. 132.

¹⁶¹⁰ Vgl. Yin (2009), S. 40.

¹⁶¹¹ Vgl. dazu Lembke (2005), S. 132.

¹⁶¹² Yin (2009), S. 40.

¹⁶¹³ Vgl. Lembke (2005), S. 133; Yin (2009), S. 41f.

¹⁶¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.

und -auswertung wird sichergestellt, dass die Existenz der verschiedenen unabhängigen und abhängigen Elemente während der Datenerhebung erhoben, und im Zuge der Datenauswertung jeweils geprüft werden kann. Dadurch werden letztlich Aussagen über die Gültigkeit der Hypothesen ermöglicht.

Eine weitere Vorgehensweise zur Förderung der Konstruktvalidität bildet die oben beschriebene Nutzung verschiedenster Datenquellen während der Fallstudie, welche auch als **Daten-Triangulation** bezeichnet wird.¹⁶¹⁵ Zu den verwendeten Daten zählen, wie gezeigt, Sekundärdaten, die vom LDL selbst veröffentlicht wurden, aber auch in einem mehrstufigen Prozess erhobene Primärdaten aus Interviews, Text- und Datendokumenten, die von Experten angelegt und ergänzt wurden etc.¹⁶¹⁶ Diese Verwendung multipler Daten bietet die Möglichkeit zu den untersuchten Phänomenen, Zusammenhängen etc. jeweils unterschiedliche Interpretationen zu sammeln und anschließend die gewonnenen Informationen zu überprüfen.¹⁶¹⁷ Die besondere Stärke dieser Vorgehensweise liegt darin, dass es durch die Nutzung verschiedener Quellen zu demselben Sachverhalt zu einer gegenseitigen Bekräftigung („Corroboration“) der dabei gewonnenen Evidenz kommt, wodurch die Aussagekraft und Genauigkeit der Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Fallstudie erhöht wird.¹⁶¹⁸ Ferner ermöglicht Triangulation eine breite Datenbasis und stellt dadurch sicher, dass neben sich gegenseitig bestätigenden Daten („confirming Data“¹⁶¹⁹) grundsätzlich auch gegensätzlich Daten gefunden und berücksichtigt werden können.¹⁶²⁰

Eine weitere Vorgehensweise zur Sicherstellung der Konstruktvalidität wird eine **kommunikative Validierung** eingesetzt, die sich als eine Kontrolle von (Zwischen-)Ergebnissen der Fallstudie durch die Experten des untersuchten Logistikdienstleisters charakterisieren lässt.¹⁶²¹ Die Konstruktvalidität wird dabei einerseits durch eine verringerte Wahrscheinlichkeit der Nutzung falscher Daten und andererseits durch die Aufnahme zusätzlicher Sichtweisen in die Fallstudie gestärkt.¹⁶²² Wie bereits oben beschrieben, erfolgte eine umfangreiche kommunikative Validierung während der Datenerhebung, bei der die Experten des Logistikdienstleisters einerseits ihre eigenen Angaben und auf dieser Basis erstellte Dokumente, Analysen etc. (Variablensatz, Einflussmatrix, Interviewtranskripte) noch kontrollieren, kommentieren und ergänzen konnten, und die Experten andererseits ihre Angaben und darauf basierende Dokumente (Variablensatz, Einflussmatrix) gegenseitig überprüften und Möglichkeit zur Kommentierung und Ergänzung erhielten.¹⁶²³ Ferner wurden den Interviewteilnehmern verschiedenen Ergebnisse der ersten Datenerhebungs- und -analyseschritte der Fallstudie vorgestellt, um diesbezüglich weiterführende Daten zu erheben.¹⁶²⁴

¹⁶¹⁵ Vgl. Lembke (2005), S. 133.

¹⁶¹⁶ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁶¹⁷ Vgl. Lembke (2005), S. 133.

¹⁶¹⁸ Vgl. Yin (2009), S. 116f.

¹⁶¹⁹ Hartley (2004), S. 328.

¹⁶²⁰ Vgl. Hartley (2004), S. 328.

¹⁶²¹ Vgl. Lembke (2005); S. 133 f.; Yin (2009), S. 42.

¹⁶²² Vgl. Yin (2003), S. 143ff.

¹⁶²³ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁶²⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

Eine letzte eingesetzte Vorgehensweise bildet die Herstellung einer **Beweiskette** („Chain of Evidence“).¹⁶²⁵ Dabei handelt es sich um eine Dokumentation des Vorgehens in der Fallstudie, die es außenstehenden Beobachtern erlaubt, die Entwicklung oder Ableitung von Evidenz von ersten Forschungsfragen bis zu den finalen Konklusionen nachzuverfolgen.¹⁶²⁶ Eine solche Vorgehensweise fördert auch die aufmerksame und sorgfältige Auswertung der Daten, sodass Nachlässigkeit, Voreingenommenheit (Bias) vermieden werden und dadurch gewährleistet wird, dass sich komplette Evidenz in den Ergebnissen der Studie widerspiegelt.¹⁶²⁷ Insbesondere durch die Förderung der Berücksichtigung der kompletten Evidenz in den Ergebnissen dient sie der Sicherstellung der Konstruktvalidität.¹⁶²⁸ In dieser Arbeit wurden zur Dokumentation der Beweiskette bereits oben die Vorgehensschritte der theoriegeleiteten Herleitung von Hypothesen sowie deren Operationalisierung sorgfältig dargestellt.¹⁶²⁹ Ferner werden im Rahmen der Datenauswertung und Prüfung der Hypothesen die jeweils relevanten Datenquellen und Evidenzen zitiert, wobei die Umstände ihrer Erhebung (z. B. Zeit und Ort eines Interviews) in der Fallstudiendatenbank dokumentiert sind.¹⁶³⁰

4.2.6.2 Interne Validität

Die interne Validität (auch *ceteris paribus* Validität) ist ein Messkriterium für die Zuverlässigkeit der Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Fallstudie und bezieht sich insbesondere auf die korrekte Erfassung von kausalen Zusammenhängen in Fallstudien.¹⁶³¹ Das Gütemaß kommt daher insbesondere in explanatorischen Fall- oder Kausalstudien zur Anwendung, in denen wie in dieser Arbeit beabsichtigt wird, kausale Zusammenhänge zwischen Bedingungen/Ereignissen etc. nachzuweisen.¹⁶³² Darüber hinaus gilt das Gütemaß grundsätzlich für das Treffen von Schlussfolgerungen in allen Arten von Fallstudien, und wird beispielsweise dann verletzt, wenn falsche Schlüsse gezogen werden, alternative Erklärungen und Möglichkeiten (z. B. Störeinflüsse) nicht betrachtet werden oder nicht konvergente Evidenz genutzt wird.¹⁶³³

Die Sicherstellung der internen Validität von Fallstudien erfolgt grundsätzlich während der Datenanalyse durch Nutzung geeigneter Analyseverfahren.¹⁶³⁴ Zur Sicherstellung der internen Validität kommen in dieser Arbeit insbesondere die von Yin für diesen Zweck vorgeschlagene und oben beschriebene Analysetechnik des Pattern-Matching und auch die Betrachtung alternativer Erklärungsansätze (technische Ursachen) zum Einsatz.¹⁶³⁵

¹⁶²⁵ Vgl. Yin (2009), S. 42.

¹⁶²⁶ Vgl. Yin (2009), S. 122.

¹⁶²⁷ Vgl. Yin (2009), S. 122f.

¹⁶²⁸ Vgl. Yin (2009), S. 123.

¹⁶²⁹ Die Darstellung der Datenanalyse wird auch von Peters (2010) zur Förderung der Konstruktvalidität eingesetzt. Vgl. Peters (2011), S. 102.

¹⁶³⁰ Die gewählten Schritte werden von Yin für das Anlegen der Beweiskette vorgeschlagen. Vgl. Yin (2009), S. 123.

¹⁶³¹ Vgl. Lembke (2005), S. 133.

¹⁶³² Vgl. Yin (2009), S. 40.

¹⁶³³ Vgl. Yin (2009), S. 43.

¹⁶³⁴ Vgl. Yin (2009), S. 41ff.; Lembke (2005), S. 133.

¹⁶³⁵ Vgl. Yin (2009), S. 43. Vgl. zur Anwendung des Pattern-Matching und der Formulierung eines alternativen Erklärungsansatzes in dieser Arbeit die Abschnitte 4.2.5.1 und 3.3.2.3.

Ferner wird zur Sicherstellung einer möglichst hohen Analysegüte, dem Hinweis von Yin gefolgt, die vier Hauptprinzipien guter Sozialforschung zu beachten. Das bedeutet zunächst, dass während der Datensammlung und -analyse jegliche verfügbare Evidenz berücksichtigt und ausgewertet wird, sodass die Forschungsfragen, Hypothesen und rivalisierende Hypothesen/Erklärungsansätze sowie Daten, die im Widerspruch zu Hypothesen stehen („disconfirming data“) umfangreich betrachtet und alle wichtigen rivalisierenden Interpretationen und Erklärungen diskutiert werden,¹⁶³⁶ als ob der Versuch unternommen würde „to prove the potency of the other influences rather than rejecting them“¹⁶³⁷. Zusätzlich wurde der Fokus der Datenauswertung streng auf die wichtigsten Aspekte statt auf weniger relevante Aspekte des Falls gelegt, sowie das eigene Vor- und Expertenwissen insbesondere im Hinblick auf die Ergebnisse von Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit berücksichtigt wurden (umso die Übereinstimmung oder Abweichungen von der Literatur aufzudecken).¹⁶³⁸ Als weitere Ansätze der Stärkung der internen Validität dienen auch die in Abschnitt 4.2.6.1 beschriebene Daten-Triangulation, sowie die Bestätigung der Daten und insbesondere der kausalen Beziehungen durch die befragten Experten.¹⁶³⁹

Sofern eine Voreingenommenheit vermieden werden kann, sollten die Ergebnisse einer Fallstudie ein zweites Mal erreicht werden können, wenn die ursprünglichen Methoden und Verfahren wieder genau befolgt werden.¹⁶⁴⁰ Damit geht dieses Qualitätskriterium einher mit der Reliabilität.

4.2.6.3 Externe Validität

Externe Validität ist grundsätzlich ein Ausdruck für die analytische Generalisierbarkeit der Fallstudienenergebnisse über den eigentlichen Fall hinaus.¹⁶⁴¹ Die Erreichbarkeit **externer Validität** von Fallstudien wird wie bereits gezeigt insbesondere in deren Designphase beeinflusst, und in Einzelfallstudien durch die zuvor beschriebene Nutzung vorab festgelegter Theorien bzw. entsprechender theoriegeleiteter Hypothesen erreicht.¹⁶⁴² Zur Sicherstellung der externen Validität wurde in dieser Arbeit entsprechend der oben dargestellten Vorgehensweise zunächst ein umfangreiches Theoriegerüst aufgebaut,¹⁶⁴³ und anschließend

¹⁶³⁶ Vgl. Hartley (2004), S.330; Yin (2009), S. 160ff.

¹⁶³⁷ Yin (2009), S. 134. Hinsichtlich der Offenheit gegenüber alternativen Erklärungen führt Lembke (2005) an, dass die Unvoreingenommenheit des Forschers ein weiteres zentrales Gütekriterium für Fallstudien bildet. Vgl. Lembke (2005), S. 133-138. Zur Minimierung von Voreingenommenheit sind nach Yin (2003) insbesondere die Akzeptanz konträrer Ergebnisse, Offenheit gegenüber alternativen Perspektiven sowie die Einbeziehung von rivalisierenden Vorschlägen und die Herstellung eines Abgleichs zwischen theoretischem Hintergrund und den Aussagen der Akteure geeignet. Vgl. Yin (2003), S. 65. Da sich die Unvoreingenommenheit des Forschers der internen Validität zugeordnet werden kann und die beschriebenen Ansätze zu ihrer Steigerung jeweils auch zur Steigerung der benannten vier Gütekriterien in Fallstudien Anwendung finden und auch hinsichtlich des Verfolgten Kritischen Realismus bereits diskutiert wurde, erfolgt im Weiteren keine gesonderte Diskussion der Maßnahmen zu ihrer Sicherstellung.

¹⁶³⁸ Vgl. Yin (2009), S. 160ff.

¹⁶³⁹ Vgl. Wolf (2011), S. 224 zum Einsatz der Daten-Triangulation zu Sicherung der internen Validität. Vgl. Hartley (2004), S. 330 zur Validierung von Ergebnissen durch die Teilnehmer der Fallstudie.

¹⁶⁴⁰ Vgl. Yin (2003), S. 45.

¹⁶⁴¹ Vgl. Lembke (2005); S. 133; Yin (2009), S. 43. Vgl. zur Analytischen Generalisierbarkeit von Fallstudienenergebnissen Abschnitt 4.2.2.

¹⁶⁴² Vgl. Yin (2009), S. 24 und S. 41. Vgl. zur Formulierung und Prüfung theoriegeleiteter Hypothesen in dieser Arbeit Abschnitt 4.2.2 und 4.2.5.1.

¹⁶⁴³ Vgl. Abschnitte 3.1 und 3.2.

theoriegeleitete Hypothesen zur Prüfung in der Fallstudie abgeleitet,¹⁶⁴⁴ und diese mittels vorab definierter Konstrukte, Indikatoren und Analysemethoden geprüft.¹⁶⁴⁵ Ferner werden in der Datenauswertung die Ergebnisse jeweils mit Ergebnissen aus der Literatur verknüpft,¹⁶⁴⁶ was einen weiteren Ansatz zur Steigerung der analytische Generalisierbarkeit bildet.¹⁶⁴⁷

Als weitere Maßnahmen zur Sicherung der externen Validität wurde, wie oben dargestellt, der betrachtete Fall mithilfe aus der Theorie abgeleiteter Auswahlkriterien (Eignung hinsichtlich Forschungsfrage und theoretischem Grundgerüst) ausgewählt,¹⁶⁴⁸ und ferner erfolgt in den nächsten Abschnitten eine Beschreibung von Kontext und Situation des Falls.¹⁶⁴⁹

4.2.6.4 Reliabilität

Ein weiteres Gütekriterium ist die Reliabilität (Zuverlässigkeit) der Fallstudie. Diese ist dann gegeben, wenn andere Forscher bei Wiederholung des Vorgehens bei der Fallstudienuntersuchung ("the operations of a study – such as the data collection procedures"¹⁶⁵⁰) zu denselben Ergebnissen gelangen.¹⁶⁵¹

Nach Yin wird die Reliabilität von Fallstudien insbesondere in der Phase der Datensammlung beeinflusst.¹⁶⁵² Zur Sicherstellung einer hohen Reliabilität schlägt Yin das Anlegen eines Fallstudienprotokolls vor, in dem die Forschungsverfahren so genau wie möglich dokumentiert wird, um damit den Prozess, in dem Ergebnisse erzielt werden, so transparent und wiederholbar wie möglich zu gestalten.¹⁶⁵³ Vergleichbar dazu schlagen Darkow/da Mota Pedrosa (2007) zur Sicherung der Rigorosität in einer Fallstudie, die sie insbesondere auf die Nachvollziehbarkeit bzw. Dokumentation der Fallstudiendurchführung beziehen, weshalb sich Rigorosität in diesem Fall mit dem Konzept der Reliabilität nach Yin überschneidet bzw. eine Voraussetzung für ebendiese bildet,¹⁶⁵⁴ die Dokumentation des theoretischen Ziels der Fallstudie, der Auswahl der Fälle, der Datenerhebung und der Datenauswertung vor.¹⁶⁵⁵ Eine solche Beschreibung der theoretischen Ziele, des Vorgehens bei der Auswahl des Falls sowie der Datenerhebung und Datenanalyse erfolgte in den obigen Abschnitten,¹⁶⁵⁶ und wird ferner in Bezug auf die Datenanalyse in den folgenden Abschnitten fortgesetzt.

Als weitere Vorgehensweise zur Stärkung der Reliabilität einer Fallstudie wurde während der Datenerhebung im Rahmen der Fallstudie eine **Fallstudiendatenbank** zur Dokumentation aller verwendeten Quellen angelegt.¹⁶⁵⁷ Durch dieses Instrument wären andere Forscher

¹⁶⁴⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.

¹⁶⁴⁵ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.

¹⁶⁴⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.

¹⁶⁴⁷ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.

¹⁶⁴⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

¹⁶⁴⁹ Vgl. zu den beschriebenen Schritten als Mittel zur Sicherung der externen Validität Peters (2010), S. 95-102.

¹⁶⁵⁰ Yin (2009), S. 40.

¹⁶⁵¹ Vgl. Lembke (2005), S. 133. "The objective is to be sure that, if a later investigator followed the same procedures as described by an earlier investigator and conducted the same case study all over again, the latter investigator should arrive at the same findings and conclusions." Yin (2009), S. 45.

¹⁶⁵² Vgl. Yin (2009), S. 41.

¹⁶⁵³ Vgl. Yin (2003), S. 45.

¹⁶⁵⁴ Vgl. Darkow/da Mota Pedrosa (2007), S. 377.

¹⁶⁵⁵ Vgl. Darkow/da Mota Pedrosa (2007), S. 377.

¹⁶⁵⁶ Vgl. Abschnitt 1.3, 4.2.3, 4.2.4 und 4.2.5.

¹⁶⁵⁷ Vgl. Yin (2009), S. 45. Vgl. auch Abschnitt 4.2.4.

befähigt, die Evidenz zu überprüfen und die Untersuchung nachzubilden.¹⁶⁵⁸ Zu den in der Datenbank enthaltenen Bestandteilen zählen insbesondere während der Datenerhebung gesammelte Fallstudiendokumente (z. B. Interviewmitschnitte, Emails von Mitgliedern des DL, vom LDL veröffentlichte Dokumente) sowie im Rahmen der Datenanalyse erstellte Dokumente (z. B. Gesprächsnotizen, Analyseergebnisse). Ferner wurde die Reliabilität der Fallstudie durch eine Transkription der in der Fallstudie erhobenen Daten erhöht.¹⁶⁵⁹

Als weitere Möglichkeit zur Steigerung der Reliabilität schlägt Yin die Einhaltung und Dokumentation der Beweiskette vor.¹⁶⁶⁰ Diese Vorgehensweise wurde bereits im Abschnitt zur Sicherstellung der Konstruktvalidität vorgestellt, und wird wie beschrieben umgesetzt. Ferner wurden die Analyseergebnisse, wie bereits beschrieben, von Mitgliedern des LDL geprüft, sowie Interviewaussagen durch die Interviewpartner validiert und detailliert.¹⁶⁶¹

4.3 Vorstellung des untersuchten Falls

Wie zuvor bereits ausführlich dargestellt wurde, startet die Primärdatenerhebung mit einer Definition des Logistikdienstleistersystems und seiner Grenzen, das bedeutet der Elemente, die zum System gehören und solcher, die nicht dazu gehören.¹⁶⁶² Dabei wurde mit den Mitgliedern des LDL (Experte 1 und 2) in Anlehnung an das oben aufgebaute Systemmodell Umweltschutz von Logistikdienstleistern¹⁶⁶³ die folgende schematische Darstellung des LDL und seiner umweltschutzbezogenen Umwelt erarbeitet.¹⁶⁶⁴



Abbildung 20: Logistikdienstleister und umweltschutzbezogene Umwelt¹⁶⁶⁵

Zur Spezifizierung des Systemmodells und insbesondere seiner Grenzen wurde mit den Mitgliedern des Logistikdienstleisters (Experte 1 und 2) folgende Definition des Systemmodells erarbeitet:

¹⁶⁵⁸ Vgl. Yin (2009), S. 119; Peters (2010), S. 102.

¹⁶⁵⁹ Vgl. zu diesem Vorgehen Lembke (2005), S. 134.

¹⁶⁶⁰ Vgl. Yin (2009), S. 122f.

¹⁶⁶¹ Vgl. dazu auch Yin (2003), S. 45 und S. 98-102, wo ein ebensolches Vorgehen angeregt wird.

¹⁶⁶² Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁶⁶³ Vgl. Abschnitt 2.5.

¹⁶⁶⁴ Vgl. Abbildung 20.

¹⁶⁶⁵ Eigene Darstellung. Zur Anonymisierung wurde abweichend von der Datenerhebung der Name des Logistikdienstleisters durch Logistikdienstleister oder LDL ersetzt.

Das System umfasst alle wesentlichen Faktoren, die dazu dienen, das Ziel einer ressourceneffizienten (nachhaltigen) Ausrichtung des Unternehmens und damit einer dauerhaften Lebensfähigkeit zu gewährleisten. Dies beinhaltet relevante Faktoren, die zur:

- Gestaltung und Steuerung des Systems und
- zur Erbringung seiner Wertschöpfung zum Einsatz kommen sowie
- Faktoren, die das System und insbesondere seine Ressourceneffizienz (Nachhaltigkeit) aus der direkten Umgebung bestärken oder hemmen.

Weiterhin wurden wie zuvor aufgezeigt im Rahmen eines Workshops Stichpunkte zu relevanten Systembestandteilen gesammelt und nach Beendigung des Workshops erfolgte eine Gruppierung der Begriffe zu einem ersten Variablensatz.¹⁶⁶⁶ Dabei wurde der Methodik von Vester folgend jeder Variable eine Nummer zugewiesen und die Variablen jeweils um eine inhaltliche Beschreibung und sie näher beschreibende Indikatoren, die mehrheitlich während des Experten-Workshops bestimmt wurden, ergänzt. Der finale Variablensatz ist in vereinfachter und anonymisierter Form in Anhang A.4.¹⁶⁶⁷

Die erhobenen Variablen lassen sich logistikdienstleister-interne Variablen und Variablen aus der Umwelt des LDL unterteilen. Eine Betrachtung der logistikdienstleister-internen Variablen macht zunächst deutlich, dass mehrere Variablen auf einen Konzern verweisen. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass der LDL einem Konzernverbund aus mehreren Unternehmen der Bereiche Personen- und Güterverkehr sowie Infrastruktur angehört. Da der LDL ca. 50 Prozent der Umsätze dieses Konzernverbunds erwirtschaftet, und dadurch maßgeblichen Einfluss auf die Konzernsteuerung nimmt, wurde von den Mitgliedern des LDL entschieden, Variablen, die im engeren Sinne dem LDL übergeordneten Konzern zugehörig waren, auch der Gruppe der logistikdienstleister-internen Variablen zuzuordnen. Weiterhin zeigt eine erste Betrachtung der logistikdienstleister-internen Variablen, dass diese einerseits die verschiedenen Ebenen des Managements von LDL und Unternehmen im Allgemeinen (Normatives, Strategisches und Operatives Management) und andererseits die physische Leistungserbringung des LDL repräsentieren.¹⁶⁶⁸ Auf diese Weise bilden sie reale Ausprägungen der verschiedenen Bereiche des zuvor erarbeiteten Systemmodells Umweltschutz von LDL-Systemen.¹⁶⁶⁹ Ferner macht eine Betrachtung der logistikdienstleister-internen Variablen deutlich, dass es sich bei verschiedenen Variablen um Ziele, Mittel und Handlungen des LDL

¹⁶⁶⁶ Vgl. Abschnitt 4.2.4.

¹⁶⁶⁷ Zur Anonymisierung wurde abweichend zur während der Datenerhebung verwendeten Variante der Name des Logistikdienstleisters durch „LDL“ ersetzt. Auf diese Version des Variablensatzes wird in dieser Arbeit als Variablensatz verwiesen. Abweichend von der Quelle wird in Anhang A.4 auf eine Darstellung der inhaltlichen Beschreibung, Indikatoren, Skalierung sowie der Ausprägungen der Variablen verzichtet.

¹⁶⁶⁸ Beispiele für Variablen, die das Normative, Strategische bzw. das Operative Management des Logistikdienstleisters repräsentieren, liegen u. a. in Form der Variablen 2 („Umfang LDL-interner Regularien zur Förderung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)“), 13 („Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung“) und 18 („Grüne Steuerungs- und Dispositions(-prozesse)“) vor. Variable 19 („Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten“) ist dahingegen eine Variable, die der physischen Leistungserbringung zuzuordnen ist. Eine weiterführende Diskussion dieser Eigenschaften der Variablen erfolgt in Abschnitt 4.4.

¹⁶⁶⁹ Vgl. dazu Abschnitt 2.5.

handelt.¹⁶⁷⁰ Dadurch decken sie Elemente von Unternehmen bzw. des LDL ab, die entsprechend der oben gemachten theoretischen Ausführungen,¹⁶⁷¹ dem Einfluss von institutionellen Systemen unterliegen können.

Ein erste Betrachtung der logistikdienstleister-externen Variablen¹⁶⁷² zeigt, dass die oben diskutierten externen Anspruchsgruppen von Umweltschutz bei LDL,¹⁶⁷³ in Form der Gesetzgebung und Regulierung (Variable 35-37), der Verlader (Variable 29-33), der Endverbraucher (Variable 38), der Wettbewerber (Variable 41 und 42), der Mitarbeiter bzw. potentiellen Mitarbeiter (Variable 19) sowie Kooperationspartner und Lieferanten (Variable 34) als eigenständige Elemente im Variablensatz enthalten sind. Ferner sind auch NGOs und Umweltschutzgruppen (als Teil von Variable 38) und die Branchen- und Berufsverbände sowie Medien (als Teil von Variable 42) im Variablensatz repräsentiert. Dahingegen enthält der Variablensatz keinerlei Variablen, die die Gruppe der externen Kapitalgeber repräsentieren.

Abschließend soll hinsichtlich der logistikdienstleister-externen Variablen noch darauf hingewiesen werden, dass mit den Variablen 39 (Umweltzerstörung und Klimawandel) und 40 (Steigende Preise für fossile Kraftstoffe und elektrische Energie) zwei mögliche alternative externen Einflussfaktoren und Erklärungsansätze für die Verfolgung des Umweltschutzes bei LDL bestimmt werden konnten.

4.4 Datenanalyse und Prüfung der Hypothesen

In den folgenden Abschnitten erfolgt eine Analyse der Fallstudiendaten. Ferner erfahren die oben formulierten Hypothesen eine empirische Überprüfung. Die folgenden Abschnitte sind in die Themenfelder Wirkung von technischen und institutionellen Anforderungen und Vorgaben auf den Schutz der Umwelt durch den LDL (Abschnitt 4.4.1), Legitimität des Logistikdienstleisters (Abschnitt 4.4.2) sowie Herausforderungen institutioneller Systeme des Umweltschutzes und deren Überwindung durch den LDL (Abschnitt 4.4.3) untergliedert. Zu Beginn jeden Abschnitts erfolgt eine Operationalisierung der im Abschnitt betrachteten Hypothesen.

4.4.1 Wirkung technischer und institutioneller Einflüsse auf den Umweltschutz des Logistikdienstleisters

In diesem Abschnitt erfolgt die Prüfung der bereit zuvor aufgestellten Hypothesen hinsichtlich der Wirkung technischer und institutioneller Systeme auf den Umweltschutz von LDL.¹⁶⁷⁴ Bei den betrachteten Hypothesen handelt es sich um H1a bis H4.

Als Vorbereitung der Analyse werden die genannten Hypothesen entsprechend der vorangegangenen vorgestellten theoretischen Konzepte des Neo-Institutionalismus operationalisiert (Abschnitt 4.4.1.1). Anschließend folgt eine Darstellung der Analyseergebnisse in der zu-

¹⁶⁷⁰ Beispiele für Variablen, die Ziele und Handlungen/Mittel des LDL repräsentieren, liegen u. a. in Form von Variable 2 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) bzw. Variable 8 („Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen“) vor. Eine weiterführende Diskussion dieser Eigenschaften der betrachteten Variablen erfolgt in Abschnitt 4.4.

¹⁶⁷¹ Vgl. Abschnitt 3.2.3.

¹⁶⁷² Vgl. dazu Anhang A.4 und Abschnitt 4.4.1.2.

¹⁶⁷³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

¹⁶⁷⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.2.3.

nächst aufgezeigt wird, welche technischen und institutionellen Systeme hinsichtlich des Umweltschutzes von LDL in der Umwelt des LDL existieren (Abschnitt 4.4.1.2), inwieweit Hinweise auf institutionelle Systeme bzw. deren Wirkung beim untersuchten LDL zu beobachten sind (Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.). Abschließend wird im Hinblick auf die formulierten Hypothesen geprüft, welche Wirkungsbeziehungen zwischen externen Akteuren und Eigenschaften des Umweltschutzes beim LDL bestehen (Vgl. Abschnitt 4.4.1.4).

4.4.1.1 Operationalisierung der Hypothesen

Entsprechend der zuvor vorgestellten Darstellung werden vor der Analyse des Falls die betrachteten Hypothesen unter Anwendung der ihnen zugrundeliegenden theoretischen Konzepte operationalisiert. Diese bei der späteren Datenanalyse verwendeten Operationalisierungen werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

H1a

Als Hypothese 1a (H1a) wurde formuliert, dass die Vermittlung typisierter Ziele, Zwecke, Mittel und Handlungen zum Umweltschutz durch externe Akteursgruppen bei LDL zur Adaption oder Beibehaltung dieser Vorstellungen und dazu konformer Ziele, Mittel und Handlungen führt. H1a kann unter Berücksichtigung der Wirk- und Durchsetzungsmechanismen institutioneller Systeme in die in Tabelle 29 dargestellte Operationalisierung überführt werden.

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Typisierte Ziele und Zwecke • Typisierte Mittel und Handlungen • Vermittlung typisierter Ziele und Zwecke, Mittel und Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Typisierungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Selbstverständlichkeiten und Überzeugungen¹⁶⁷⁵
Wirkungen: Eigenschaften des Logistikdienstleisters	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisierung oder Bestätigung typisierter Ziele, Zwecke • Internalisierung oder Bestätigung typisierter Mittel und Handlungen • Einführung/Beibehaltung zu Typisierungen konformer Ziele • Einführung/Beibehaltung zu Typisierungen konformer Mittel und Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Typisierungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Selbstverständlichkeiten und Überzeugungen ○ Öffentliche Transkripte:¹⁶⁷⁶ <ul style="list-style-type: none"> - Artikulation von internen Regeln, die jedoch nur schwach ausgestaltet sind - Abweichungen von eigenen Vorstellungen wird mit Unverständnis begegnet ○ Private Transkripte:¹⁶⁷⁷ <ul style="list-style-type: none"> - Keine Artikulation von internen Regeln - Abweichungen von eigenen Vorstellungen werden als irrational angesehen und mit Unverständnis betrachtet
Kerneigenschaften von Institutionen¹⁶⁷⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Maßgeblichkeit • Verbindlichkeit • Dauerhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regel führt zu einem bestimmten empirischen Phänomen • Regelbruch ist unwahrscheinlich • Gültigkeit im Betrachtungszeitraum

Tabelle 29: Operationalisierung von Hypothese 1a¹⁶⁷⁹

Wie in Tabelle 29 dargestellt wird H1a in die Bereiche Ursachen (unabhängige Variablen) und Wirkungen (abhängige Variablen), sowie Kerneigenschaften von Institutionen unterteilt.

¹⁶⁷⁵ Diese Indikatoren lassen sich aus dem zentralen Grund für die Befolgung von kulturell-kognitiven Systemen – Orthodoxie – d. h. dem Festhalten an Selbstverständlichkeiten oder Überzeugungen ableiten. Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁶⁷⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁶⁷⁷ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁶⁷⁸ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁶⁷⁹ Eigene Darstellung.

Die ursächlichen (unabhängigen) Variablen innerhalb von H1a liegen bei externen Akteuren des LDL in Form typisierter Ziele und Zwecke, typisierter Mittel und Handlungen sowie deren Vermittlung an den LDL vor. Als abhängige Variablen bzw. als Ergebnisse der von externen Akteuren ausgehenden kognitiven Mechanismen, werden beim LDL das Auftreten einer Internalisierung (oder Bestätigung) der vermittelten typisierten Mittel und Handlungen als auch der daraus resultierenden Einführung und/oder Beibehaltung der typisierten Ziele, Zwecke oder Mittel und Handlungen erwartet.¹⁶⁸⁰ Als besondere Eigenschaft der durch H1a repräsentierten institutionellen Wirkungsbeziehungen ist ferner das Vorliegen der Kerneigenschaften von Institutionen Teil der Operationalisierung.

Zum Nachweis der einzelnen Variablen finden grundsätzlich die bereits formulierten Definitionen Anwendung.¹⁶⁸¹ Ferner finden als Indikatoren für den Nachweis von Typisierungen bei externen Akteuren oder dem LDL Selbstverständlichkeiten oder Überzeugungen Verwendung, und werden dementsprechend in Tabelle 29 übernommen. Weiterhin werden als besondere Indikatoren für den Nachweis einer Internalisierung von Typisierungen, die in der Scott by Scott Tabelle benannten privaten und öffentlichen Transkripte einer schwachen oder nicht vorhandenen Artikulation von internen Regeln (des Umweltschutzes) sowie eines Unverständnisses hinsichtlich Abweichungen von eigenen Vorstellungen (zum Umweltschutz) in Tabelle 29 aufgenommen.

H1b

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Uneindeutigkeit (in Bezug auf externe Anforderungen an den Umweltschutz von LDL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneindeutigkeit <ul style="list-style-type: none"> ○ Situationen nach DiMaggio/Powell (1983):¹⁶⁸² <ul style="list-style-type: none"> - "when goals are ambiguous, - or when the environment creates symbolic uncertainty"
Ursachen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit (in Bezug auf die eigene Umsetzung des Umweltschutzes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit <ul style="list-style-type: none"> ○ Situationen nach DiMaggio/Powell (1983):¹⁶⁸³ <ul style="list-style-type: none"> - „When organizational technologies are poorly understood" - "uncertain [...] relationship between means and ends" - "technologies are uncertain" ○ Öffentliche Transkripte:¹⁶⁸⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Artikulation verschiedener Alternativen, aber nur geringe Artikulation von Regeln ○ Private Transkripte:¹⁶⁸⁵ <ul style="list-style-type: none"> - Artikulation versch. Alternativen in Verbindung mit Diskussion der Un-Entscheidbarkeit der Situation oder mit Beschreibungen über die Außergewöhnlichkeit der Situation
Wirkungen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Imitation von Modellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle:¹⁶⁸⁶ <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorbilder/Vorreiter im Umweltschutz ○ Im Umweltschutz als erfolgreich angesehene LDL

Tabelle 30: Operationalisierung von Hypothese 1b¹⁶⁸⁷

¹⁶⁸⁰ Vergleiche hinsichtlich der Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver Systeme Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁶⁸¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.1 und 3.2.3.1.

¹⁶⁸² DiMaggio/Powell (1983), S. 154.

¹⁶⁸³ DiMaggio/Powell (1983), S. 154.

¹⁶⁸⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁶⁸⁵ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁶⁸⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

Als Hypothese 1b (H1b) wurde oben formuliert, dass Uneindeutigkeit und Unsicherheit in Bezug auf Anforderungen und die Umsetzung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen bei LDL zu einer Imitation entsprechender Ziele, Mittel und Handlungen anderer LDL aus ihrer Umwelt führt. Für H1b kann entsprechend der zuvor diskutierten Wirk- und Durchsetzungsmechanismen institutioneller Systeme die in Tabelle 30 dargestellte Operationalisierung vorgenommen werden.

Gemäß der Darstellung in Tabelle 30 liegen in H1b Ursachen (unabhängige Variablen) in Form von Uneindeutigkeit externer Anforderungen an den Umweltschutz von LDL sowie Unsicherheit des LDL hinsichtlich der eigenen Umsetzung des Umweltschutzes vor.¹⁶⁸⁸ Als Indikatoren für den Nachweis dieser Ursachen werden die von DiMaggio/Powell (1983) benannten Situationen der Uneindeutigkeit und Unsicherheit in Tabelle 30 übernommen. Als zusätzliche Indikatoren für den Nachweis von Unsicherheit, werden die in der Scott by Scott Tabelle benannten privaten und öffentlichen Transkripte, in Tabelle 30 aufgenommen.

Als erwartete LDL-interne Wirkung (abhängige Variable) dieser Einflüsse findet sich in H1b und Tabelle 30 die Imitation von Modellen.¹⁶⁸⁹ Die Existenz von Modellen und deren Imitation wird in der Datenanalyse anhand der oben erstellten Definition von Modellen geprüft.¹⁶⁹⁰ Diesbezüglich bilden entsprechend der zuvor gemachten theoretischen Ausführungen die Existenz von Vorbildern oder Vorreitern im Umweltschutz oder im Umweltschutz als besonders erfolgreich angesehene LDL Indikatoren für Modelle des Umweltschutzes durch LDL.

H2a

Als Hypothese 2a (H2a) wurde oben formuliert, dass die Vermittlung von Werten und Normen des Umweltschutzes durch externe Akteursgruppen bei LDL zur Adoption oder Beibehaltung zu diesen Vorstellungen konformer Ziele, Mittel und Handlungen führt. Für H2a kann entsprechend der bereits zuvor diskutierten Wirk- und Durchsetzungsmechanismen institutioneller Systeme die in Tabelle 31 dargestellte Operationalisierung vorgenommen werden.¹⁶⁹¹

Entsprechend der Darstellung in Tabelle 31 kann H2a in die Bereiche Ursachen (unabhängige Variable) und Wirkungen (abhängige Variablen), sowie Kerneigenschaften von Institutionen unterteilt werden. Die ursächlichen (unabhängige) Variablen innerhalb von H2a liegen bei externen Akteuren des LDL in Form von Werten und Normen des Umweltschutzes sowie deren Vermittlung an den LDL vor.¹⁶⁹² Als abhängige Variablen bzw. als Ergebnisse der von externen Akteuren ausgehenden normativen Mechanismen, werden bei LDL das Auftreten einer Internalisierung oder Beibehaltung der vermittelten Werte und Normen erwartet,¹⁶⁹³ die

¹⁶⁸⁷ Eigene Darstellung.

¹⁶⁸⁸ Vergleiche zu den Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver Systeme Abschnitt 3.2.2.2.1 und 3.2.3.1.

¹⁶⁸⁹ Vergleiche zu den Wirk- und Durchsetzungsmechanismen kulturell-kognitiver Systeme Abschnitt 3.2.2.2.1 und 3.2.3.1.

¹⁶⁹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.3.1.

¹⁶⁹¹ Vergleiche zu den Wirk- und Durchsetzungsmechanismen normativer Systeme Abschnitt 3.2.2.2.2 und 3.2.3.1.

¹⁶⁹² Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2, Tabelle 24. Vgl. auch Abschnitt 3.2.3.2.

¹⁶⁹³ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2. Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.2.2, Tabelle 24.

ihrerseits über eine innerliche Verpflichtung zu einer Adoption werte- und normen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen führen.¹⁶⁹⁴

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vermittlung von Werten und Normen des Umweltschutzes 	-
Wirkungen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisierung oder Beibehaltung von Werten und Normen des Umweltschutzes • Einführung/Beibehaltung zu Normen und Werten konformer Ziele • Einführung/Beibehaltung zu Normen und Werten konformer Mittel und Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisierung oder auch Beibehaltung von Werten und Normen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Innerliche Verpflichtung¹⁶⁹⁵ ○ Private Transkripte¹⁶⁹⁶ <ul style="list-style-type: none"> - Ausgestaltung & Befolgung von Regeln in privaten „Arenen“ wie persönlichen Überzeugungen, Gesprächen; dabei wertschätzende Äußerungen - Überzeugungen und Regeln werden an andere Werte gebunden - Alternativen werden als „undenkbar“ & „gefährlich“ eingestuft.
Kerneigenschaften von Institutionen¹⁶⁹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Maßgeblichkeit • Verbindlichkeit • Dauerhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regel führt zu einem bestimmten empirischen Phänomen • Regelbruch ist unwahrscheinlich • Gültigkeit im Betrachtungszeitraum

Tabelle 31: Operationalisierung von Hypothese 2a¹⁶⁹⁸

Zum Nachweis der Existenz von Werten und Normen, deren Vermittlung und Internalisierung finden in der Datenanalyse die jeweils dafür in vorherigen Abschnitten erstellten Definitionen Anwendung.¹⁶⁹⁹ Als Indikatoren für die zu prüfende Wirkung normativer Systeme wurden entsprechend der theoretischen Ausführungen zur Wirkung von normativen Systemen in Tabelle 31 das Vorliegen innerlicher Verpflichtung hinsichtlich Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes aufgenommen.

Weiterhin werden als zusätzliche Indikatoren für den Nachweis einer Internalisierung von Werten und Normen, die in der Scott by Scott Tabelle aufgeführten öffentlichen Transkripte einer Befolgung von internalisierten Werten und Normen in Tabelle 31 aufgenommen.

H2b

Als Hypothese 2b (H2b) wurde in einem vorangegangenen Kapitel formuliert, dass normativer Druck auf den LDL durch externe Akteursgruppen bei LDL zur Adoption oder Beibehaltung normativ eingeforderter oder Werte- und Normenkonformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führt. Für H2b kann entsprechend der zuvor diskutierten Wirk- und Durchsetzungsmechanismen institutioneller Systeme die in Tabelle 32 dargestellte Operationalisierung vorgenommen werden.

Wie in Tabelle 32 dargestellt, wird auch H2b in die Bereiche Ursachen (unabhängige Variable) und Wirkungen (abhängige Variablen), sowie Kerneigenschaften von Institutionen unterteilt. Die ursächlichen (unabhängige) Variablen innerhalb von H2b liegen bei externen Akteu-

¹⁶⁹⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

¹⁶⁹⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

¹⁶⁹⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁶⁹⁷ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁶⁹⁸ Eigene Darstellung.

¹⁶⁹⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.2 und 3.2.3.1.

ren des LDL in Form Werten und Normen des Umweltschutzes sowie der Ausübung normativen Drucks auf LDL vor.¹⁷⁰⁰ Als abhängige Variablen bzw. als Ergebnisse des von externen Akteuren ausgehenden normativen Drucks, werden bei LDL eine Adoption oder Beibehaltung normen-konformer Ziele, Mittel und Handlungen erwartet.¹⁷⁰¹

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> ○ Normativer Druck 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativer Druck:¹⁷⁰² <ul style="list-style-type: none"> ○ Einfordern der Befolgung von Werten und Normen ○ Überprüfen der Befolgung von Werten und Normen ○ Informelle Sanktionen bei (Nicht-/) Befolgung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verletzung von Regeln entspricht eher Missachtung von Tabus als Verstoß gegen (formale) Regeln¹⁷⁰³ ▪ Informelle Sanktionen werden (im Gegensatz zu formalen Sanktionen) ohne die Anwendung von Sanktionsregeln verhängt¹⁷⁰⁴
Wirkungen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung/Beibehaltung eingeforderter oder zu Werten oder Normen konformer Ziele des Umweltschutzes • Einführung/Beibehaltung eingeforderter oder zu Werten oder Normen konformer Mittel und Handlungen des Umweltschutzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung/Beibehaltung eingeforderter oder zu Werten oder Normen konformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Öffentliche Transkripte¹⁷⁰⁵ <ul style="list-style-type: none"> - Ausgestaltung/Befolgung von Regeln, die von öffentlichen Eliten, staatlichen Behörden und religiösen Vereinigungen vertreten werden ○ Zertifizierung und Akkreditierung von Mittel und Handlungen des Umweltschutzes¹⁷⁰⁶
Kerneigenschaften von Institutionen¹⁷⁰⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Maßgeblichkeit • Verbindlichkeit • Dauerhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regel führt zu einem bestimmten empirischen Phänomen • Regelbruch ist unwahrscheinlich • Gültigkeit im Betrachtungszeitraum

Tabelle 32: Operationalisierung von Hypothese 2b¹⁷⁰⁸

Zum Nachweis der Existenz von Werten und Normen finden analog zur Prüfung von H2a, die jeweils dafür zuvor erstellten Definitionen Anwendung.¹⁷⁰⁹ Als Indikatoren für normativen Druck erfahren, entsprechend der bereits ausführlich dargestellten theoretischen Ausführungen, das Einfordern der Einhaltung von Werten und Normen, die Überprüfung der Einhaltung dieser Regeln sowie mögliche informelle Sanktionen Aufnahme in Tabelle 32. Mithilfe der obigen theoretischen Ausführungen und der Scott by Scott Tabelle werden informelle Sanktionen in der Tabelle ihrerseits noch weiter spezifiziert.

Als Indikatoren für die zu prüfende Wirkung normativen Drucks wurden einerseits in der Scott by Scott Tabelle benannten öffentlichen Transkripte als auch die oben vorgenommenen theoretischen Darstellungen als besondere hervorgehende Wirkungen in Form einer Zertifizierung oder Akkreditierung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes in Tabelle 32 sowie die spätere Datenanalyse aufgenommen.

¹⁷⁰⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2, Tabelle 24. Vgl. auch Abschnitt 3.2.3.2.

¹⁷⁰¹ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2.

¹⁷⁰² Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2, Tabelle 24.

¹⁷⁰³ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁷⁰⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.2.

¹⁷⁰⁵ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁷⁰⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.3.2; Abschnitt 3.2.2.2.2, Tabelle 24.

¹⁷⁰⁷ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁷⁰⁸ Eigene Darstellung.

¹⁷⁰⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.2 und 3.2.3.1.

H3

Als Hypothese 3 (H3) wurde formuliert, dass regulative Systeme zur Förderung des Umweltschutzes bei LDL zur Adoption oder Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel und Handlungen führen. Für H3 wird entsprechend der Wirk- und Durchsetzungsmechanismen institutioneller Systeme die in Tabelle 33 dargestellte Operationalisierung vorgenommen.

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Regulative Systeme:¹⁷¹⁰ <ul style="list-style-type: none"> ○ Macht oder legitimierte Herrschaftsbeziehungen ○ Explizite Regeln ○ Formale Sanktionen ○ Kontrolle ○ Formale Sanktionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Explizite Regeln:¹⁷¹¹ <ul style="list-style-type: none"> ○ Gesetze, Verträge, Verfügungsrechte, Richtlinien, ggf. informelle Regeln • Formale Sanktionen/Sanktionierung: <ul style="list-style-type: none"> ○ Öffentliche Transkripte¹⁷¹² <ul style="list-style-type: none"> - Sanktionierung von Regelabweichungen erfolgt ohne weitergehende Rituale ("purification rituals").
Wirkungen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung/Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel oder Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung/Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel oder Handlungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Öffentliche Transkripte¹⁷¹³ <ul style="list-style-type: none"> - Ausgestaltung und Befolgung von Regeln, die von öffentlichen Eliten und staatlichen Behörden vertreten werden. ○ Private Transkripte¹⁷¹⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Abweichen von öffentlichen Regeln im „privaten“ Bereich (z. B. verdeckter Widerstand, politische Witze). - Anzeichen für private strategische Überlegungen um auch bei Regelbefolgung private Vorteile zu schaffen („work the system“) und abweichende Alternativen zu nutzen.
Kerneigenschaften von Institutionen¹⁷¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Maßgeblichkeit • Verbindlichkeit • Dauerhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regel führt zu einem bestimmten empirischen Phänomen • Regelbruch ist unwahrscheinlich • Gültigkeit im Betrachtungszeitraum

Tabelle 33: Operationalisierung von Hypothese 3¹⁷¹⁶

Entsprechend der Darstellung in Tabelle 33 wird auch H3 in die Bereiche Ursachen (unabhängige Variable) und Wirkungen (abhängige Variablen), sowie Kerneigenschaften von Institutionen unterteilt. Die ursächlichen (unabhängige) Variablen innerhalb von H3 liegen bei externen Akteuren des LDL in Form von expliziten Regeln vor, die mittels Kontrolle und ggf. formaler Sanktionen durchgesetzt werden sollen.¹⁷¹⁷ Die Durchsetzung basiert dabei auf Zwang oder der Ausübung legitimierter Herrschaftsbeziehungen.¹⁷¹⁸ Als abhängige Variablen und somit als Ergebnisse des von externen Akteuren ausgehenden Drucks, werden bei LDL eine Adoption oder Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel und Handlungen erwartet.¹⁷¹⁹

Zum Nachweis der Elemente regulativer Systeme finden deren in Tabelle 33 benannte Ausprägungen und die jeweils im vorherigen Verlauf der Arbeit erstellten Definitionen Anwen-

¹⁷¹⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3, Tabelle 25.

¹⁷¹¹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3, Tabelle 25.

¹⁷¹² Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁷¹³ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁷¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁷¹⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁷¹⁶ Eigene Darstellung.

¹⁷¹⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁷¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁷¹⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.3.3.

dung.¹⁷²⁰ Im Hinblick auf formale Sanktionen oder Sanktionierung werden die in Scott by Scott Tabelle benannten öffentlichen Transkripte in Tabelle 33 und die spätere Datenanalyse aufgenommen.

Zum Nachweis der erwarteten Wirkung regulativer Systeme finden ebenfalls die jeweils dafür zuvor erstellten Definitionen Anwendung.¹⁷²¹ Als Indikatoren für die erwartete Wirkung werden die in der Scott by Scott Tabelle benannten öffentlichen und privaten Transkripte in Tabelle 33 sowie die spätere Datenanalyse aufgenommen. Im Falle privater Transkripte wird der Prüfung auf strategische Überlegungen hinsichtlich der Zweckmäßigkeit/Opportunität der Befolgung externer Regeln, die an einem entsprechenden Abwägen der Vor- und Nachteile zu erkennen sind, besondere Aufmerksamkeit geschenkt.¹⁷²²

H4

Als rivalisierende Erklärung zur Bedeutung institutioneller Systeme für den Umweltschutz von LDL wurde oben Hypothese 4 (H4) formuliert. Diese bringt zum Ausdruck, dass technisch-funktionale Anforderungen der Verlager bei LDL zur Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL führen. Für H4 kann entsprechend der vorangegangenen diskutierten Wirkungsmechanismen technischer Umwelten die in Tabelle 34 dargestellte Operationalisierung vorgenommen werden.

	Variablen	Indikatoren
Ursachen: Eigenschaften externer Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch-funktionale Anforderungen der Verlager an den Umweltschutz von LDL 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch-funktionale Anforderungen an den Umweltschutz: <ul style="list-style-type: none"> ○ Anforderungen richten sich insbesondere an Produkte und Dienstleistungen. ○ Die Anforderungserfüllung dient der Erreichung einer individuellen Bedürfnisbefriedigung oder auch Nutzen, aber <u>nicht</u> der Realisation <u>eigener</u> kulturell-kognitiver und/oder normativer Vorstellungen. ○ Möglichkeit auf Anforderungen zu verzichten.
Wirkungen: Eigenschaften des LDL	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Zielen zur Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen • Einführung von Mittel und Handlungen zur Erreichung/Erfüllung technisch-funktionaler Ziele und Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch-funktionale Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Umsetzung von Zielen, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes dient insbesondere der Steigerung des Umweltschutzes von Produkten und Dienstleistungen. ○ Möglichkeit von Anforderungen abzuweichen (→ geringe Verbindlichkeit).

Tabelle 34: Operationalisierung von Hypothese 4¹⁷²³

Entsprechend der Darstellung in Tabelle 34 wird auch H4 in Ursachen (unabhängige Variable) und Wirkungen (abhängige Variablen) unterteilt. Die ursächlichen (unabhängige) Variablen liegen bei den Verlagern in Form technisch-funktionaler Anforderungen an den Umweltschutz von LDL vor.¹⁷²⁴ Als abhängige Variablen und somit als Wirkung der Anforderungen

¹⁷²⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.3 und 3.2.3.3.

¹⁷²¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.2.2.3 und 3.2.3.3.

¹⁷²² Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.2.2.3.

¹⁷²³ Eigene Darstellung.

¹⁷²⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.1

der Verlader, werden bei LDL die Einführung von produkt- oder dienstleistungsbezogenen Zielen, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes erwartet.¹⁷²⁵

Zum Nachweis der technisch-funktionalen Anforderungen der Verlader findet die zuvor erstellte Definition Anwendung.¹⁷²⁶ Aus dieser lässt sich im Hinblick auf den Umweltschutz von LDL ableiten, dass sich die Anforderungen insbesondere an in Anspruch genommene/zunehmende Produkte und Dienstleistungen, aber kaum andere Bereiche des LDL richten und die Erfüllung von Anforderungen an den Umweltschutz von LDL einer individuellen Bedürfnisbefriedigung oder Nutzengenerierung dient. Das bedeutet in Bezug auf institutionelle Motive, dass die Verlader nicht die Realisation eigener normativer und/oder kulturell-kognitiver Vorstellungen verfolgen. Aus diesem Grund könnten die Verlader auf die Erfüllung der entsprechenden Anforderungen verzichten. Diese Sachverhalte finden als Indikatoren Aufnahme in Tabelle 34.

Zum Nachweis der erwarteten Wirkungen technisch-funktionaler Anforderungen wird in der späteren Datenanalyse sowohl die Einführung von Zielen zur Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen als auch die Einführung dafür notwendiger Mittel und Handlungen geprüft. Als Indikator für eine technisch-funktionale Ursache von Zielen, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes wird jeweils geprüft, ob diese insbesondere der Steigerung des Umweltschutzes von Produkten und Dienstleistungen dienen, und ob es dem LDL möglich ist, von diesen Anforderungen abzuweichen.¹⁷²⁷

4.4.1.2 Technische und institutionelle Einflüsse auf den Umweltschutz des Logistikdienstleisters

In diesem Abschnitt werden die Fallstudien Daten zu den bereits zuvor identifizierten externen Akteursgruppen (mit möglichem Einfluss auf den Umweltschutz von LDL)¹⁷²⁸ hinsichtlich des Vorliegens der im vorherigen Abschnitt operationalisierten Bestandteile institutioneller Systeme geprüft. Ferner erfolgt auch eine Prüfung der Verlader hinsichtlich des Vorliegens der in Hypothese 4 benannten unabhängigen Variablen.

4.4.1.2.1 Gesetzgebung und Regulierung

Vergleichbar zu den vorangegangenen Ausführungen¹⁷²⁹ wird auch anhand der Fallstudien Daten deutlich, dass die Einflussnahme der Gesetzgebung und Regulierung auf den Umweltschutz von LDL insbesondere über regulative Systeme erfolgt. Hinsichtlich der Elemente dieser Systeme finden sich im Variablensatz verschiedene Beispiele für **explizite Regeln**, die die Gruppe zur Steigerung des Umweltschutzes in Transport und Logistik aufgestellt hat.¹⁷³⁰ Auch in den Interviews wird bestätigt, dass die Gruppe **explizite Regeln** für den

¹⁷²⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.2.3.

¹⁷²⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.1.

¹⁷²⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

¹⁷²⁸ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

¹⁷²⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.1.

¹⁷³⁰ Insbesondere Variable 35 („Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) bildet den zentralen Stellvertreter für explizite Regeln zum Umweltschutz von LDL. So zählen zu den Indikatoren der Variable u. a. „Rechtliche Vorgaben in Form von Auflagen, Verboten und Richtlinien, die eine Erhöhung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport verfolgen.“ Variablensatz, S. 15.

Umweltschutz von LDL formuliert hat,¹⁷³¹ und in diesem Zusammenhang beispielsweise Obergrenzen für Lärmemissionen im Schienenverkehr vorgibt.¹⁷³² Die Interviews zeigen ferner, dass die Befragten die Bildung weiterer Regeln, beispielsweise in Form von Gesetzen, für möglich erachten.¹⁷³³

In Bezug auf die Formulierung und Durchsetzung **formaler Sanktionen** geht aus dem Variablensatz und den Interviews hervor, dass die Gruppe **negative formale Sanktionen** in Form einer Bepreisung negativer Effekte auf die Umwelt formuliert und mittels „Gebühren, Preise, Steuern, Zertifikate“¹⁷³⁴ eine entsprechende Sanktionierung ausübt.¹⁷³⁵

Im Hinblick auf Formulierung und Durchsetzung **positiver formaler Sanktionen** zeigen die Interviews, dass Belohnungen in Form einer Verringerung bestehender monetärer Belastungen Anwendung erfolgen, wenn LDL bestimmte Mittel oder Handlungen zur Verringerung schädlicher Umwelteinwirkungen umsetzen.¹⁷³⁶

Als weitere Eigenschaft regulativer Systeme erfolgt seitens der Gruppe eine **Kontrolle** der Einhaltung von Vorgaben.¹⁷³⁷ Weiterhin ist als letzte noch zu prüfende Eigenschaft regulativer Systeme bei der Gruppe die **Ausübung von Zwang** zur Durchsetzung ihrer Anforderungen und Vorgaben erkennbar. Dieser basiert auf den für diese Gruppe und LDL bereits oben diskutierten **legitimierten Herrschaftsbeziehungen**,¹⁷³⁸ sowie der daraus resultierenden Macht, Regeln zu setzen und deren Nicht-/Einhaltung auf die in diesem Abschnitt beschriebenen Arten zu sanktionieren. Insgesamt weist die Gruppe alle der oben operationalisierten spezifischen Eigenschaften regulativer Systeme auf.

Hinsichtlich der Erfüllung der **Kerneigenschaften institutioneller Systeme** ist für regulativen Systeme zunächst festzustellen, dass das Kriterium der **Dauerhaftigkeit** erfüllt ist, da die drei Variablen, die die regulativen Systeme der Gruppe im Variablensatz repräsentieren, aus Sicht der Mitglieder des LDL auch in Zukunft existieren werden, wobei jeweils ein Bedeutungsgewinn bzw. eine zukünftige Zunahme der Variablenausprägungen erwartet wird.¹⁷³⁹ In Bezug auf die Kerneigenschaft **Verbindlichkeit**, zeigt sich, dass aus Sicht der Interviewten, die Anforderungen der Gruppe eine mittlere bis hohe **Verbindlichkeit** aufweisen¹⁷⁴⁰ und teilweise hoher „Druck“ auf LDL zur Erfüllung der Anforderungen ausgeübt

¹⁷³¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 13.

¹⁷³² Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 23.

¹⁷³³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 16.

¹⁷³⁴ Hierzu geht aus dem Variablensatz anhand von Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“) und ihrer Indikatoren hervor, dass die Gruppe eine Verringerung von „Ressourcen[verbräuchen], Emissionen oder sonstige negative Effekte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“ mithilfe der „Erhebung monetärer Abgaben für Ressourcen, Emissionen oder sonstige negative Effekte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“ anstrebt. Variablensatz, S. 15.

¹⁷³⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 5, S. 32.

¹⁷³⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 15.

¹⁷³⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 15.

¹⁷³⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.1.1.

¹⁷³⁹ Die Mitglieder des LDL erwarten für Variable 35 („Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“), Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“) und für Variable 37 („Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) Steigerungen der Ausprägungen. Vgl. Variablensatz, S. 15.

¹⁷⁴⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9; Interviewtranskript Nr. 3, S. 20; Interviewtranskript Nr. 4, S. 15.

wird.¹⁷⁴¹ Ein besonderes Indiz für die Verbindlichkeit der gesetzten Regeln bilden die von der Gruppe angewendeten negativen Sanktionen.

Hinsichtlich des Vorliegens **kulturell-kognitiver Systeme** finden sich in den Fallstudiendaten keine Hinweise auf die Existenz von Typisierungen. Ungeachtet dessen kommt in Betracht, dass den von der Gruppe definierten Regeln Typisierungen zugrunde liegen. In diesem Falle kommt auch in Betracht, dass die beschriebene Einflussnahme, die letztlich Vorgaben an die Ziele, Mittel und Handlungen von LDL im Umweltschutz bilden,¹⁷⁴² zu einer Vermittlung entsprechender Vorstellungen an LDL führt oder bei LDL eine Bestätigung bereits existierender Typisierungen bewirkt.¹⁷⁴³ Auch wenn die Fallstudiendaten zu möglichen kulturell-kognitiven Ursachen dieser Einflussnahme durch die Gruppe keine Aussage ermöglichen, kann als Gruppeneigenschaft zusammengefasst werden, dass diese den LDL Ziele und Teilzeile des Umweltschutzes, und dazu geeignete Mittel und Handlungen vermittelt.

Hinsichtlich des Vorliegens **normativer Systeme** ist zunächst festzustellen, dass die Fallstudiendaten keine Evidenz für das Vorliegen von Werten oder Normen des Umweltschutzes in der Gruppe enthalten. Allerdings kommt vor dem Hintergrund der vorherigen Ausführungen in Betracht,¹⁷⁴⁴ dass die o.g. Handlungen und Maßnahmen der Gruppe der Durchsetzung von Werten oder auch Normen dienen. Die Daten des Variablensatz lassen eine entsprechende Interpretation zu,¹⁷⁴⁵ welche auch dadurch gestützt wird, dass einer der Interviewten bestätigt, dass die Gruppe auch moralischen Druck auf die Logistikdienstleister ausübt.¹⁷⁴⁶ Bei einem Vorliegen normativer Vorstellungen zum Umweltschutz, wäre entsprechend der Fallstudiendaten bzw. der beschriebenen Eigenschaften regulativer Systeme, auch die Eigenschaften normativer Systeme in Form einer Regelsetzung sowie normativen Drucks (als Einfordern, Kontrollieren und Sanktionieren der o.g. Regeln) gegeben. Ferner wären bei einer normativen Grundlage der Regeln der Gruppe als besonderer Wirkungsmechanismus normativer Systeme eine **Vermittlung von Werten und Normen**¹⁷⁴⁷ im Rahmen

¹⁷⁴¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 5.

¹⁷⁴² Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.3.1.

¹⁷⁴³ Einer Vermittlung und/oder Bestätigung solcher Vorstellungen der Gruppe kommt dabei sowohl als Wirkung von Variable 35 und ihrer Indikatoren (z. B. „Rechtliche Vorgaben in Form von Auflagen, Verboten und Richtlinien“), Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“) und auch Variable 37 („Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) in Betracht. Vgl. Variablensatz, S. 15f.

¹⁷⁴⁴ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.1.

¹⁷⁴⁵ So ließe sich beispielsweise aus Variable 35 bzw. der aus ihr hervorgehenden beabsichtigen „Erhöhung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport“, aus Variable 36 bzw. der aus ihr hervorgehenden beabsichtigten Vermeidung „negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“ sowie auch aus Variable 37, die über monetäre Maßnahmen eine Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport herbei führen soll, ein angestrebter Zustand ableiten, der den Erhalt der natürlichen Umwelt und Ressourcen zum Kern hat. Dazu stimmig ließe ferner jede der benannten Variablen und ihre Indikatoren die Vermutung zu, dass LDL und Unternehmen im Allgemeinen diesen Zustand nicht zu gefährden, sondern sich vielmehr dazu förderlich zu verhalten hätten. Vgl. dazu Variablensatz, S. 15f. Vergleiche zu Hinweisen auf möglichen Werte- und Normen der Gruppe Abschnitt 3.3.1.1.

¹⁷⁴⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 13.

¹⁷⁴⁷ Eine Vermittlung von Werten und Normen wäre im Falle des Vorhandenseins entsprechender normativer Vorstellungen insbesondere durch Variable 35 („Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) gegeben, da solche Regeln und Vorgaben die Herbeiführung bestimmter Ziele und Verhaltensweisen der LDL bezwecken. Ferner kommt auch für Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“) und Variable 37 („Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) in Betracht, dass dem LDL hierdurch aus

der beschriebenen Einflussnahme gegeben. Da jedoch keine ausreichenden Hinweise dafür existieren, dass die Gruppe über entsprechende Werte und Normen, als Kern normativer Systeme und Auslöser der entsprechenden Einflussnahme auf LDL verfügt, können letztlich keine Aussagen zur Existenz der auf Werten und Normen basierenden übrigen Eigenschaften normativer Systeme getroffen werden. Diesbezüglich ist ferner darauf hinzuweisen, dass einzelne Interviews Evidenz gegen eine normative Verankerung der beobachteten Regelsetzung und Einflussnahme bei allen Mitgliedern der Gruppe bieten. So vermutet ein Teil der Interviewten, dass Mitglieder der Gruppe „lediglich“ zur Befriedigung eines an sie gerichteten externen Druck Anforderungen an den Umweltschutz von LDL durchzusetzen versuchen oder gar Wahlkampfziele verfolgen,¹⁷⁴⁸ anstatt eigene Interessen/Motive etc. durchsetzen zu wollen. Insgesamt liegt damit keine hinreichende Evidenz für den Nachweis von normativen Systemen in der Gruppe vor.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, dass die Gruppe über die beschriebenen existierenden oder in Frage kommenden institutionellen Systeme und ihre Mechanismen hinaus, auch auf andere Weise Einfluss auf den Umweltschutz von LDL nimmt. Diese Einflussnahme kommt in Form von „Maßnahmen zur finanziellen Unterstützung der Umsetzung umwelt- und ressourcenschonender Logistik und Transporte“ vor, und wird im Variablensatz durch eine eigene Variable repräsentiert.¹⁷⁴⁹ Eine solche monetäre Förderung des Umweltschutzes bzw. von Zielen und Handlungen von Organisationen reicht über die zuvor beschriebene und operationalisierte Einflussnahme von institutionellen Systemen hinaus, und bildet dabei eine mögliche Ausprägung der Vermittlung oder Bestätigung geteilter Vorstellungen sowie einer formalen Belohnung dazu konformen Verhaltens.

4.4.1.2.2 Verlader

Wie bereits ausführlich aufgezeigt wurde,¹⁷⁵⁰ stehen die Verlader in technisch-funktionalen Beziehungen zu den LDL¹⁷⁵¹ und stellen dabei zunehmend **technisch-funktionale Anforderungen** an die Umsetzung von Zielen und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL. Solche Anforderungen an den Umweltschutz von LDL gehen bereits direkt aus dem Variablensatz hervor,¹⁷⁵² und zielen aus Sicht der Interviewten insbesondere auf eine Erhöhung des Klimaschutzes und speziell eine Verringerung der CO₂-Emissionen des LDL bzw. dessen Dienstleistungen ab.¹⁷⁵³ Diesbezüglich zeigen die Interviews, dass die Verlader für die von ihnen in Anspruch genommenen/zu nehmenden Dienstleistungen teilweise klare Zielvorgaben hinsichtlich der Umwelteinwirkungen haben, was den technisch-funktionalen Fokus dieser An-

Sicht der Gruppe zu vermeidende bzw. zu erstrebende Handlungen und deren Effekte vermittelt werden. Vgl. zu den Eigenschaften der Variablen Variablensatz, S. 15f.

¹⁷⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 16.

¹⁷⁴⁹ Aus Sicht der Mitglieder des LDL ist die Variable so ausgeprägt, dass etwa die „Hälfte aller Kosten, die durch die Umsetzung einer Grünen Logistik entstehen“ durch die Gruppe gefördert werden. Variablensatz, S. 15f.

¹⁷⁵⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

¹⁷⁵¹ Technische funktionale Anforderungen in Bezug auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen gehen auch aus dem Variablensatz hervor. Die entsprechende Variable heißt „Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL“. Variablensatz, S. 14.

¹⁷⁵² Als Repräsentant für entsprechende Anforderungen und Nachfrage enthält der Variablensatz die Variable 30 „Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“, die u. a. Anforderungen an „CO₂-Emissionen & Nachhaltigkeitsstrategie des Logistikdienstleiters“ enthält. Variablensatz, S. 13.

¹⁷⁵³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 2; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2 und S. 16; Interviewtranskript Nr. 4, S. 19f.

forderungen besonders deutlich macht.¹⁷⁵⁴ Im Hinblick auf konkrete Anforderungen an Mittel des Umweltschutzes der LDL wird von den Interviewten insbesondere das Einfordern von Zertifizierungen nach ISO 14001 benannt.¹⁷⁵⁵

Vergleichbar zu den zuvor gemachten Ausführungen,¹⁷⁵⁶ wird auch in der Fallstudie deutlich, dass die Verlader nur in sehr geringem Umfang bereit sind, umweltfreundliche LDL gesondert zu vergüten. Aus den Interviews und dem Variablensatz geht diesbezüglich hervor, dass die Mehrheit der Verlader nicht bereit ist, zusätzliche Kosten zu tragen,¹⁷⁵⁷ wobei die mögliche zusätzliche Zahlungsbereitschaft auf Aufschläge im einstelligen Prozentbereich geschätzt wird.¹⁷⁵⁸ Als Argumente gegen erhöhte Kosten wird seitens der Verlader u. a. angeführt, dass LDL selbst vom Umweltschutz profitieren würden, da dieser aufgrund eines effizienteren Ressourceneinsatzes LDL-eigene Kostensenkungen ermöglicht.¹⁷⁵⁹ Ferner führen die Interviewten an, dass die Verlader erwarten, am „technischen Fortschritt“, der aus Verladersicht mit Verringerungen negativer Umwelteinwirkungen einhergeht, kostenneutral profitieren zu können.¹⁷⁶⁰

In Kombination mit den gleichzeitig gesteigerten Erwartungen an den Umweltschutz von LDL führt die schwache Zahlungsbereitschaft letztlich zu den bereits hergeleiteten indirekten **Anforderungen an die Effizienz** von LDL, bei kaum gesteigerter Vergütung etwaige zusätzliche Kosten für Umweltschutzmaßnahmen zu vermeiden oder selbst gegenzufinanzieren.¹⁷⁶¹

Hinsichtlich der grundsätzlichen Bedeutung des Umweltschutzes von LDL und ihren Leistungen im Verhältnis zu anderen Anforderungen der Verlader geht in Übereinstimmung mit der Literatur¹⁷⁶² aus den Interviews deutlich hervor, dass Umweltschutz als Auswahl- und Entscheidungskriterium für LDL und logistische Dienstleistungen an Bedeutung gewinnt, jedoch im Verhältnis zum Preis angebotener Dienstleistungen und klassischen Leistungskriterien eine in der Regel nachrangige Bedeutung aufweist.¹⁷⁶³ Diesbezüglich erwarten mehrere Interviewte, dass nur in Situationen vergleichbarer Preise und einer gleichzeitigen Erfüllung klassischer Leistungskriterien von logistischen Dienstleistungen die Umweltfreundlichkeit von Dienstleistungen das entscheidende Kriterium für oder gegen ein Dienstleistungsangebot bildet, sonst aber die anderen Kriterien von entscheidender Bedeutung sind.¹⁷⁶⁴ Dies gilt aus Sicht eines Interviewten auch für die Verlader mit den höchsten Umweltstandards.¹⁷⁶⁵ Insgesamt wird an dieser Stelle deutlich, dass es sowohl den Verladern als auch den LDL möglich ist, von den Verlader-Anforderungen an den Umweltschutz abzuweichen. Diese geringe Verbindlichkeit entsprechender Anforderungen, bildet ein deutliches Indiz für rein technisch-

¹⁷⁵⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 2; Interviewtranskript Nr. 4, S. 19f.

¹⁷⁵⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 16; Interviewtranskript Nr. 4, S. 28; Interviewtranskript Nr. 5, S. 1 und S. 22.

¹⁷⁵⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.3.2 und 3.3.1.2.

¹⁷⁵⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 3; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2; Interviewtranskript Nr. 5, S. 1f.

¹⁷⁵⁸ Eine solche Zahlungsbereitschaft wird durch Variable 29 „Zahlungsbereitschaft der Verlader für grüne Logistikdienstleistungen“ repräsentiert. Die Mitglieder des LDL schätzen die zusätzliche Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche LDL auf maximal drei Prozent ein. Vgl. Variablensatz, S. 13.

¹⁷⁵⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 16.

¹⁷⁶⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 14.

¹⁷⁶¹ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2

¹⁷⁶² Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.2

¹⁷⁶³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 15; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2; Interviewtranskript Nr. 5, S. 29 und S. 34.

¹⁷⁶⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 3f.; Interviewtranskript Nr. 4, S. 32.

¹⁷⁶⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 29.

funktionale Anforderungen, und widerspricht gleichzeitig einer kulturell-kognitiven oder normativen Grundlage der Anforderungen bei den Verladern.

Zur Durchsetzung ihrer Anforderungen an den Umweltschutz der LDL kommen bei einem Teil der Verlager **regulative Systeme** zum Einsatz, die sich insbesondere auf die Marktmacht der Verlager stützen. Hinsichtlich der Kerneigenschaft regulativer Systeme sich durch **explizite formale Regeln** auszuzeichnen, gehen aus der Fallstudie verschiedene Regeln hervor, mit deren Hilfe Verlager ihre Anforderungen im Umweltschutz durchzusetzen versuchen. Als Beispiele werden von den Interviewten Auflagen,¹⁷⁶⁶ die Verankerung von Anforderungen an den Umweltschutz in Verträgen,¹⁷⁶⁷ sowie die Integration von Anforderungen an den Umweltschutz in Ausschreibungen benannt.¹⁷⁶⁸ In Einzelfällen enthalten Ausschreibungen bereits formale Sanktionsregeln, welche sich in der Form darstellen, dass LDL bei Nichterfüllung bestimmter expliziter Anforderungen an den Umweltschutz bereits während Vorauswahlen aus Angebotsverfahren ausgeschlossen werden.¹⁷⁶⁹ Wesentlich häufiger als **formale Sanktionen** finden sich in den Interviews Hinweise auf **informelle Sanktionen**, d. h. Sanktionen ohne Anwendung formaler Sanktionsregeln.¹⁷⁷⁰ So wird beispielsweise seitens der Verlager angedroht, die Nicht-Befolgung von Anforderungen an den Umweltschutz mit der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu ahnden oder neue Aufträge an andere LDL zu vergeben.¹⁷⁷¹ Solche Sanktionen können den LDL bei einem Verzicht auf eine Umweltzertifizierung,¹⁷⁷² oder der Nicht-Erfüllung von Anforderungen an umweltfreundliche Technik drohen.¹⁷⁷³

Die Durchsetzung von Anforderungen an den Umweltschutz geht bei einem Teil der Verlager mit einer **Kontrolle** der Anforderungserfüllung einher. Dabei fordern die Verlager Transparenz hinsichtlich der Umwelteinwirkungen der LDL.¹⁷⁷⁴ So werden beispielsweise Umweltkennzahlen zu Emissionen (insbesondere CO₂-Emissionen) eingefordert,¹⁷⁷⁵ wobei einzelne Verlager auch die Berechnung der ausgewiesenen Kennzahlen oder die genutzten Berechnungsmethoden erfragen.¹⁷⁷⁶ Ferner wird vereinzelt auch die tatsächliche Erreichung von Umweltzielen des LDL erfragt.¹⁷⁷⁷ Darüber hinaus überprüfen einzelne Verlager eingesetzte Mittel, wobei insbesondere eine Kontrolle der Umweltzertifizierung des LDL,¹⁷⁷⁸ sowie des Einsatzes ressourcen-effizienter technischer Ausstattung und Energie erfolgt.¹⁷⁷⁹ Dabei kann

¹⁷⁶⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 13.

¹⁷⁶⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 19ff.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 2.

¹⁷⁶⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 3; Interviewtranskript Nr. 2, S. 3; Interviewtranskript Nr. 3, S. 9; Interviewtranskript Nr. 4, S. 4; Interviewtranskript Nr. 5, S. 2.

¹⁷⁶⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 4.

¹⁷⁷⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.1, Tabelle 32.

¹⁷⁷¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 30; Interviewtranskript Nr. 3, S. 14; Interviewtranskript Nr. 4, S. 32; Interviewtranskript Nr. 5, S. 2 und S. 22.

¹⁷⁷² Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 5.

¹⁷⁷³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 32.

¹⁷⁷⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 8f. Auch im Variablensatz wird auf entsprechende Anforderungen verwiesen: „Informationsbedarf bzgl. der Umweltfreundlichkeit von LDL und ihrer Leistungen seitens der Verlager [in Form von Steigende[n] Anforderungen an CO₂-Transparenz[.] Erhöhte[m] Informationsbedarf bzgl. Nachhaltigkeit bei Kunden (Verlager)“ Variablensatz, S. 13.

¹⁷⁷⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 17; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2; Interviewtranskript Nr. 5, S. 1.

¹⁷⁷⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 5 und S. 39.

¹⁷⁷⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 20.

¹⁷⁷⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 18; Interviewtranskript Nr. 3, S. 14; Interviewtranskript Nr. 5, S. 1 und S. 22.

¹⁷⁷⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 31.

in Abhängigkeit vom verladenen Unternehmen oder dessen Mitgliedern eine sehr detaillierte Kontrolle erfolgen.¹⁷⁸⁰

Entsprechend der aufgezeigten Evidenz (in Form aller operationalisierten Eigenschaften regulativer Systeme) lässt sich zusammenfassen, dass ein Teil der Mitglieder der Gruppe **regulative Systeme** einsetzt, um Anforderungen an den Umweltschutz von LDL durchzusetzen.

Hinsichtlich der **Dauerhaftigkeit** der Anforderungen und der zu ihrer Durchsetzung genutzten **regulativen Systeme** ist zunächst festzustellen, dass die regulativen Systeme der Verlader im Variablensatz in besondere von Variable 30 („Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“) repräsentiert werden, und diese Variable nach Ansicht der Vertreter des LDL bereits zum Zeitpunkt der Befragung auf LDL einwirkte und auch in Zukunft noch einwirken wird.¹⁷⁸¹ Es kann deshalb abgeleitet werden, dass die regulativen Systeme die Kerneigenschaft der Dauerhaftigkeit erfüllen. Hinsichtlich der Verbindlichkeit solcher Regeln, wurde oben bereits anhand der negativen Sanktionen, mit denen Abweichungen von Kundenanforderungen teilweise geahndet werden, eine zunehmende **Verbindlichkeit** der Anforderungen deutlich. Auch in den Interviews wurde deutlich, dass Anforderungen der Verlader eine hohe Verbindlichkeit aufweisen können.¹⁷⁸²

Auch wenn regulative Systeme der Verlader eindeutig aus der Fallstudie hergehen, ist an dieser Stelle hinsichtlich deren Verbreitung und Ausprägung darauf hinzuweisen, dass nur ein Teil der Verlader die dargestellten Eigenschaften regulativer Systeme aufweist. So geht aus den Interviews hervor, dass die oben dargestellten formalen Regeln nur von einem Teil der Verlader verwendet werden.¹⁷⁸³ Ferner zeigen die Interviews, dass ein Teil der Verlader keine echte Kontrolle der Anforderungserfüllung vollzieht, da die Berechnung von Umwelteinwirkungen durch den LDL nicht näher betrachtet oder gar hinterfragt wird.¹⁷⁸⁴ In anderen Fällen wird ein Nachweis von Umweltfreundlichkeit gefordert, ohne dem Umweltschutz zugrunde liegende Maßnahmen zu betrachten.¹⁷⁸⁵ Weiterhin wurde hinsichtlich der Verbindlichkeit von Anforderungen deutlich, dass nicht alle Anforderungen der Verlader auch eine hohe Verbindlichkeit aufweisen. So haben die Informationsanforderungen der Verlader einen kaum verpflichtenden Charakter, was damit begründet wird, dass entsprechende Daten von LDL häufig noch kaum verfügbar sind.¹⁷⁸⁶

Hinsichtlich einer **kulturell-kognitiven oder normativen Verankerung** der Umweltanforderungen der Verlader ist zunächst festzustellen, dass die Interviewten anführen, dass nur ein geringer Anteil der Verlader *selbst* vom Umweltschutz überzeugt ist,¹⁷⁸⁷ und es nur einem geringen Anteil der Gruppe wichtig ist, sich im Umweltschutz zu engagieren, wobei diese

¹⁷⁸⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 21.

¹⁷⁸¹ Hinsichtlich des Niveaus solcher Anforderungen erwarten die Mitglieder des LDL, dass die Anforderungen im Betrachtungszeitraum geringfügig gesetzliche Anforderungen übertreffen (werden). Vgl. Variablensatz, S. 13.

¹⁷⁸² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 20; Interviewtranskript Nr. 4, S. 20; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

¹⁷⁸³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 20.

¹⁷⁸⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 34-39.

¹⁷⁸⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 2.

¹⁷⁸⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 18.

¹⁷⁸⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 3.

auch eine erhöhte Zahlungsbereitschaft aufweisen.¹⁷⁸⁸ Solche aus „persönlichen“ Motiven getriebene Verlader bilden aus Sicht der Interviewten Ausnahmen.¹⁷⁸⁹ Dies deutet darauf hin, dass nur ein geringer Anteil der Verlader Umweltschutz als ein selbstverständliches Ziel (ihrer Gruppe) betrachtet, was als Indiz für eine geringe Verbreitung typisierter Ziele/Zwecke oder gar Werten und Normen des Umweltschutzes zu werten ist.¹⁷⁹⁰

Diese Annahme einer geringen Verbreitung kulturell-kognitiv oder normativ verankerter Ziele des Umweltschutzes bei den VerlADERn wird durch vielzählige Hinweise gestützt. So erwarten die Interviewten, dass die Mehrzahl der Verlader nicht von Umweltschutz überzeugt ist.¹⁷⁹¹ Darüber hinaus führen die Interviewten an, dass die Verlader mit ihren Forderungen nach Umweltschutz auf externen Druck¹⁷⁹² anderer Gruppen insbesondere der Endverbraucher¹⁷⁹³ reagieren. Aus Sicht der Interviewten fordern betroffene Verlader Umweltschutz von ihren Logistikdienstleistern ein, um sich selbst gegenüber den eigenen Kunden und weiteren Gruppen zu legitimieren oder entsprechende Maßnahmen zu vermarkten,¹⁷⁹⁴ wobei auch eine ritualisierte Rechenschaftslegung zum Einsatz kommt.¹⁷⁹⁵ Teilweise wird das Verhalten der Verlader von den Interviewten sogar als Versuch betrachtet, eigene Schwächen im Umweltschutz zu überspielen,¹⁷⁹⁶ was darauf hindeutet, dass die Verlader gegenüber weiteren Gruppen eine Aura der Vertrauenswürdigkeit aufzubauen versuchen. Weitere Hinweise gegen eine weit verbreitete Überzeugung der Verlader von Umweltschutz liegen in der Form vor, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL Anforderungen der Verlader an den Umweltschutz der LDL nur geringfügig gesetzliche Vorgaben übertreffen,¹⁷⁹⁷ und die Verlader nur eine geringe Kompromissbereitschaft hinsichtlich umweltschutzbezogener Veränderungen an Leistungskennwerten oder Preisen von LDL aufweisen.¹⁷⁹⁸ Dazu zählt auch die zuvor aufgezeigte geringe Zahlungsbereitschaft der Verlader für umweltfreundliche Logistik.¹⁷⁹⁹

Ferner zeigt der Variablensatz, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL zum Zeitpunkt der Befragung als auch in Zukunft die Logistik der Verlader so aufgestellt sein wird, dass sie kaum eine Förderung des Umweltschutzes durch den LDL zulässt,¹⁸⁰⁰ was ein weiteres Indiz für eine wenig verbreitete kulturell-kognitive oder normative Verankerung von Zielen und entsprechende Überzeugungen des Umweltschutzes, mit übereinstimmender Wirkung auf

¹⁷⁸⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 2.

¹⁷⁸⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 39.

¹⁷⁹⁰ Vgl. zu Selbstverständlichkeiten als Indikator für Typisierungen Tabelle 29.

¹⁷⁹¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 2; Interviewtranskript Nr. 5, S. 24f.

¹⁷⁹² Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 8.

¹⁷⁹³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 2.

¹⁷⁹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 2; Interviewtranskript Nr. 2, S. 8, S. 17 und S. 25; Interviewtranskript Nr. 4, S. 3f. und S. 39; Interviewtranskript Nr. 5, S. 24.

¹⁷⁹⁵ Diesbezüglich verweisen die Experten auf offizielle Berichte des Unternehmens, beispielsweise in Form von Umweltberichten. Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 2ff.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

¹⁷⁹⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 24f.

¹⁷⁹⁷ Vgl. dazu Variablensatz, S.13.

¹⁷⁹⁸ Die Mitglieder des LDL schätzen, dass die Verlader nur bei gleichbleibenden Kosten und ohne Verschlechterungen der Logistikservicelevel bereit sind, Änderungen der logistischen Dienstleistungserbringung zu akzeptieren. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Verlader lediglich geringe zusätzliche Kosten und/oder Verschlechterungen der Logistikservicelevel akzeptieren würden. Vgl. Variablensatz, S. 13f.

¹⁷⁹⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 2; Interviewtranskript Nr. 4, S. 3f.

¹⁸⁰⁰ Die Mitglieder des LDL schätzen, dass die Ausrichtung/Gestaltung der Logistik der Verlader den von LDL zu erbringenden Dienstleistungen dauerhaft nur in einem geringen Ausmaß erlaubt, einen Beitrag zur Vermeidung von negativer Umwelteinwirkungen zu erlauben. Vgl. Variablensatz, S. 14.

die interne Ausrichtung und Gestaltung der Logistik, bei den Verladern bildet. Als weiteres und letztes Anzeichen für eine geringe Verbreitung einer kulturell-kognitiven und insbesondere normativen Verankerung von Zielen des Umweltschutzes ist die oben diskutierte nachrangige Behandlung des Umweltschutzes der Verlager in Ausschreibungen oder Entscheidungen (insbesondere im Vergleich zum Preis der Dienstleistungen) zu betrachten.¹⁸⁰¹

Auch wenn kaum Hinweise auf normative oder kulturell-kognitive Verankerung von Zielen und Handlungen des Umweltschutzes der Verlager bestehen, bleibt zu prüfen, ob sich Mitglieder der Gruppe dennoch durch **typisierte und/oder normative Vorstellungen in Bezug auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes (von Logistikdienstleistern)** auszeichnen. Als deutliche Evidenz für eine höchstens auf eine Teilgruppe der Verlager begrenzte Verbreitung solcher Vorstellungen ist zunächst festzustellen, dass aus Sicht der Interviewten die Verlager zumeist nur sehr vage Anforderungen an den Umweltschutz der Logistikdienstleister stellen.¹⁸⁰² Ausnahmen könnten Maßnahmen des Klimaschutzes bilden, die wie zu Anfang dieses Abschnitts dargestellt, besonders häufig eingefordert werden, und denen aus Sicht der Interviewten eine hohe Bedeutung beigemessen wird.¹⁸⁰³ Ferner könnte die oben aufgezeigte besondere Häufigkeit mit der ISO 14001 seitens der Verlager eingefordert wird, darauf hindeuten, dass diese für die Verlager ebenfalls ein typisiertes Mittel oder eine Norm bilden, die es aus ihrer Sicht von LDL einzuhalten gilt. Allerdings finden sich in den Fallstudienendaten keine Indizien mit denen diese besondere Eigenschaft der benannten Mittel nachgewiesen werden kann. Dass es sich bei ISO 14001 in der Tat um eine kulturell-kognitive Institution der Verlager handelt, ist als sehr wahrscheinlich anzusehen, da bereits in literaturgestützten Analyse Quellen benannt werden konnten, die dem Mittel den Status der Pre-Institutionalisierung oder einer dezentralen Institution zuschreiben.¹⁸⁰⁴

Ein weiteres Mittel des Umweltschutzes, dass als geteilte (kulturell-kognitive) Vorstellung in Betracht kommt, liegt in Form des Verkehrsträgers Schiene, vor. Diesbezüglich gehen die Interviewten davon aus, dass die Verlager das Mittel bereits seit den achtziger Jahren grundsätzlich als besonders umweltfreundlich wahrnehmen, wobei diese Einschätzung durch die Nutzung elektrischer Antriebsenergie sogar noch unterstützt wird.¹⁸⁰⁵ Die Selbstverständlichkeit, die Verbreitung, als auch die Dauerhaftigkeit bilden Indizien dafür, dass die Nutzung des Verkehrsträgers Schiene eine geteilte (kulturell-kognitive) Vorstellung der Verlager zu Mitteln des Umweltschutzes darstellt.

Im Hinblick auf eine mögliche normative Verankerung der Verlageranforderungen, ist als weiteres Element normativer Systeme das Vorliegen **normativen Drucks** zu prüfen. Dazu ist zunächst entsprechend der obigen Ausführungen festzustellen, dass Verlager teilweise formale als auch informelle Sanktionen bei Abweichungen von eigenen Anforderungen anwenden. Zudem zeigen die Interviews, dass die Annahme, ein LDL sei nicht umweltfreund-

¹⁸⁰¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 3f. und S. 15; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2; Interviewtranskript Nr. 4, S. 29-32; Interviewtranskript Nr. 5, S. 29.

¹⁸⁰² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 4; Interviewtranskript Nr. 2, S. 2ff.; Interviewtranskript Nr. 3, S. 2.

¹⁸⁰³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 2.

¹⁸⁰⁴ Vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

¹⁸⁰⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 24.

lich, zu negativen Sanktionen führen kann.¹⁸⁰⁶ Weiterhin wurde in Bezug auf eine Zertifizierung nach ISO 14001 bereits in den vorangegangenen Ausführungen deutlich dargestellt, dass ebendiese eine Voraussetzung für die Teilnahme an Ausschreibungen oder sogar Aufträge der Verlager bilden kann. Zusätzlich fand sich in einem weiteren Interview der Hinweis, dass ein Verzicht auf dieses Mittel im Rahmen bestehender Geschäftsbeziehungen zwar nicht unmittelbar zu einer Beendigung von Geschäftsbeziehungen, aber zu einem Drohen und Nachfordern durch die Verlager führen kann.¹⁸⁰⁷ Insgesamt deuten die Fallstudienendaten auf die Existenz normativen Drucks hin, allerdings kann dieser nur vereinzelt vorliegen, da wie in den vorherigen Absätzen dargestellt, nur ein Teil der Verlager entsprechende Anforderungen auf Basis normativer Grundlagen stellen.¹⁸⁰⁸ Ferner vertreten die Interviewten wie oben bereits dargestellt die Ansicht, der Preis der erbrachten Dienstleistungen sei für die Dienstleistungsauswahl von höherer Bedeutung als Kriterien des Umweltschutzes oder gar ein schlechtes Image hinsichtlich des Umweltschutzes.¹⁸⁰⁹ Außerdem wurde hinsichtlich eines Verzichts des Einsatzes bestimmter eingeforderter Mittel in mehreren Interviews angeführt, dass die Verlager den Verzicht auf bestimmte Mittel nicht sanktionieren würden.¹⁸¹⁰ Weiterhin finden sich in den Interviews keine Hinweise, dass Verletzung von Regeln aus Sicht der Verlager eher einer Missachtung von Tabus als einem Verstoß gegen (formale) Regeln entspräche.¹⁸¹¹

Hinsichtlich einer weiteren Eigenschaft kulturell-kognitiver oder normativer Systeme in Form einer **Vermittlung oder Bestätigung von Typisierungen, Werten und Normen** des Umweltschutzes durch die Verlager ist festzustellen, dass die Interviewten anführen, dass nur in Einzelfällen die Verlager ein umweltfreundliches Verhalten vorleben.¹⁸¹² Ferner scheint durch die seitens der Interviewten dargestellten auf Verlager-externe Anforderungen oder in Einzelfällen auf Opportunismus hindeutenden Ziele der Verlager zum Umweltschutz, den LDL Umweltschutz zumeist nicht als selbstverständliches unternehmensübergreifendes Ziel oder Wert vermittelt zu werden, sondern vielmehr als Notwendigkeit zur Legitimation oder Möglichkeit zur Erreichung marktlicher Vorteile bzw. Vermeidung marktlicher Nachteile. In Bezug auf eine mögliche Vermittlung oder Bestätigung von typisierten Handlungen oder Normen, stellt die dargestellte Wahrnehmung des Verkehrsträgers Schiene als umweltfreundliches Mittel, eine mögliche Bestätigung der Vorstellungen der Mitglieder des LDL dar. Weiterhin kommt in Betracht, dass die oben dargestellte Nachfrage von Verlagern nach bestimmten Mitteln des Umweltschutzes bei LDL (z. B. Klimaschutz, ISO 14001) eine Vermittlung oder Bestätigung entsprechender Vorstellungen repräsentiert. Allerdings enthält die Fallstudie wie dargestellt keine Evidenz über eine entsprechende Grundlage dieser Anforderungen.

¹⁸⁰⁶ Als Sanktion wird von den Experten insbesondere die Beendigung von Geschäftsbeziehungen angeführt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 40.

¹⁸⁰⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 28.

¹⁸⁰⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 2.

¹⁸⁰⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

¹⁸¹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 19; Interviewtranskript Nr. 2, S. 10.

¹⁸¹¹ Vgl. zu diesem Indikator normativer Vorgaben Abschnitt 4.4.1.1, Tabelle 32.

¹⁸¹² Die Experten nennen als Branchen bzw. Unternehmen, die ein umweltfreundliches Verhalten vorleben, die Automobil- und Chemieindustrie und IKEA. Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 3; Interviewtranskript Nr. 5, S. 2f.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass sich der Fallstudie nur schwache Evidenz für das Vorliegen kulturell-kognitiver und/oder normativer Systeme des Umweltschutzes bei den Verladern findet. Es konnten Hinweise auf einzelne Unternehmen mit Elementen solcher Systeme gezeigt werden, die Mehrheit der Gruppenmitglieder scheint jedoch nicht über kulturell-kognitive oder normative Systeme hinsichtlich des eigenen Umweltschutzes oder dem von LDL zu verfügen. Die dargestellten Anforderungen an den Umweltschutz von LDL können daher auch nur vereinzelt auf geteilten Vorstellungen der Gruppenmitglieder (als Kern von Institutionen) basieren. Vielmehr handelt es sich bei der Mehrheit der Gruppe um rein-technisch-funktionale Anforderungen, die sich insbesondere auf den Umweltschutz in Anspruch genommener oder potentiell zu nehmender Produkte bzw. Dienstleistungen beziehen, und teilweise mittels regulativer Systeme durchgesetzt werden. Hinsichtlich der Einflussnahme der Gruppe auf den Umweltschutz bleibt allerdings zu betonen, dass den LDL durch die Verlager Ziele, Mittel und Handlungen sowie auch Zwecke des Umweltschutzes (z. B. Legitimation) vermittelt werden, die beim LDL zu einer Übernahme oder Bestätigung entsprechender Vorstellungen führen könnten.

4.4.1.2.3 Endverbraucher

In Bezug auf die Existenz institutioneller Systeme bei den Endverbrauchern finden sich in der Fallstudie insbesondere Hinweise auf normative Systeme. Diesbezüglich geht aus dem Variablensatz hervor, dass der Schutz der Umwelt für die Endverbraucher zunehmend an Bedeutung (z. B. als „Qualitätskriterium/-merkmal“¹⁸¹³) gewinnt und Mitglieder der Gruppe eine entsprechende Ausrichtung von Wertschöpfungsprozessen einfordern, wobei Abweichungen von diesen Forderungen abgelehnt und mit negativen Sanktionen geahndet werden.¹⁸¹⁴ Diesbezüglich zeigt sich in den Interviews, dass die Endverbraucher eine zunehmende Sensibilität gegenüber der Umweltbeeinträchtigungen im Rahmen der Erstellung von Produkten aufweisen und in Bezug auf logistische Prozesse relativ weite (z. B. interkontinentale) Transporte von Waren kritisch betrachten.¹⁸¹⁵

Hinsichtlich der Ursachen für die gezeigten Eigenschaften der Endverbraucher und insbesondere entsprechende Anforderungen wurde in einem der Interviews auf moralische Ursachen verwiesen.¹⁸¹⁶ Anhand dieses Motivs, das sich auch in den obigen Ausführungen zum Umweltbewusstsein findet,¹⁸¹⁷ kann darauf geschlossen werden, dass Mitglieder der Gruppe über normative Vorstellungen (**Werte und Normen**) des Umweltschutzes verfügen.

Hinsichtlich der Ausübung **normativen Drucks** in Form eines Einforderns, der Kontrolle und informellen Sanktionierung der Befolgung von Werten oder Normen ist zunächst festzustel-

¹⁸¹³ Vgl. Variablensatz, S. 16.

¹⁸¹⁴ „Steigende Umwelthanforderungen der Endverbraucher an Produkte und deren Erstellung“ sowie ein „Einfordern einer entsprechenden Ausrichtung der Wertschöpfung bis hin zur Sanktionierung“ werden im Variablensatz durch eine eigene Variable (38) repräsentiert. Zum Zeitpunkt der Befragung erwarten die Mitglieder des LDL eine mittlere Ausprägung, die von ihnen als „Ablehnung von Dienstleistungen und Produkten mit hohen negativen Effekten auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“ charakterisiert wird. Für die Zukunft wird sogar eine hohe Ausprägung, d. h. eine „Ablehnung jeglicher Dienstleistungen und Produkte mit negativen Effekten auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“ angenommen. Variablensatz, S. 16.

¹⁸¹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 5f.

¹⁸¹⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 5.

¹⁸¹⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

len, dass die Endverbraucher ihre Umweltschutzanforderungen insbesondere an Unternehmen (Verlader) mit Endverbraucherprodukten- oder -dienstleistungen richten und dabei auch normativen Druck ausüben.¹⁸¹⁸ Dieser Druck führt aus Sicht der Interviewten dazu, dass betroffene Verlader mit entsprechenden Anforderungen an die LDL reagieren.¹⁸¹⁹ In Bezug auf ein direktes Ausüben normativen Drucks auf LDL zeigt sich in den Interviews, dass vom LDL ein grundsätzlicher Erwartungsdruck an Unternehmen wahrgenommen wird, Ziele des Umweltschutzes zu verfolgen.¹⁸²⁰ Darüber hinaus finden sich in der Fallstudie jedoch keine Hinweise auf direkte Umwelthanforderungen an LDL bzw. diese werden sogar verneint, was damit erklärt wird, dass in der Regel keine direkten Beziehungen zwischen den Endverbrauchern und den LDL existieren.¹⁸²¹

Auch ohne das Vorhandensein direkter Beziehungen zwischen Endverbrauchern und LDL liegen jedoch Indizien für eine Vermittlung oder Bestätigung von Werten und insbesondere Normen des Umweltschutzes durch die Gruppe an LDL vor. So wurde bereits in den bisherigen Ausführungen deutlich, dass die Mitglieder des LDL die dargestellten Einstellungen, Erwartungen und Handlungen der Endverbraucher zum Umweltschutz von Unternehmen wahrnehmen, und auch deren normative Ursachen benennen. Ferner bestätigt einer der Interviewten, dass auch direkt eine Vermittlung (und damit ggf. auch Bestätigung) von Vorstellungen zum Umweltschutz durch die Gruppe erfolgt.¹⁸²²

Insgesamt lässt sich vergleichbar zu den obigen Ausführungen zusammenfassen,¹⁸²³ dass die Endverbraucher normative Systeme des Umweltschutzes aufweisen, wobei sich entsprechende Erwartungen und auch normativer Druck der Endverbraucher an Unternehmen mit Endverbraucherprodukt oder -dienstleistungsangeboten, jedoch in der Regel nicht an LDL richten. Unabhängig vom Vorliegen einer Einflussnahme der Gruppe auf LDL wird deutlich, dass die Gruppe dem LDL Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes vermittelt. Hinsichtlich der institutionellen Kerneigenschaft der Dauerhaftigkeit der Einflussnahme und insbesondere der benannten normativen Systeme ist festzustellen, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL die Endverbraucher sowohl zum Zeitpunkt der Befragung als auch zukünftig Anforderungen an den Umweltschutz von Unternehmen stellen, deren Umsetzung kontrollieren, und Abweichungen sanktionieren (werden), wobei eine Steigerung der Anforderungen erwartet wird.¹⁸²⁴ Die Kerneigenschaft der Verbindlichkeit der Erwartungen an Unternehmen mit Endverbraucherangeboten, scheint vor dem Hintergrund der benannten Sanktionen für Unternehmen mit Endverbrauchermarkt zunehmend gegeben, kann aber nicht abschließend beurteilt werden, da dazu keine weitere Evidenz aus der Fallstudie hervorgeht.

¹⁸¹⁸ Hinsichtlich eines normativen Drucks der Gruppe auf Unternehmen im Endverbrauchermarkt umfassen die Indikatoren der entsprechenden Variable sowohl ein „Einfordern einer entsprechenden Ausrichtung der Wertschöpfung“, eine Kontrolle in Form eines „Erhöhte[n] Informationsbedarf[s] in der Bevölkerung“, sowie eine Ahndung von Abweichungen „bis hin zur Sanktionierung“. Variablensatz, S. 16.

¹⁸¹⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 7; Interviewtranskript Nr. 3, S. 5; Interviewtranskript Nr. 4, S. 13.

¹⁸²⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 10.

¹⁸²¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 8.

¹⁸²² Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 14.

¹⁸²³ Vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

¹⁸²⁴ Die Mitglieder LDL erwarten, dass sich Variable 38 in ihrer bestehenden Ausprägung („Ablehnung von Dienstleistungen und Produkten mit hohen negativen Effekten auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“) hin zu einer „Ablehnung jeglicher Dienstleistungen und Produkte mit negativen Effekten auf die Umwelt und natürliche Ressourcen“ steigern wird. Variablensatz, S. 16.

Im Hinblick auf die Existenz von kulturell-kognitiven Systemen des Umweltschutzes ist festzustellen, dass über die Existenz der beschriebenen normativen Vorstellungen hinaus in der Fallstudie keine Hinweise auf entsprechende Vorstellungen oder gar Typisierungen für Unternehmen im Allgemeinen, oder LDL im Speziellen bestimmt werden konnten.¹⁸²⁵

Auch in Bezug auf regulative Systeme ist festzustellen, dass in der Fallstudie keine Evidenz für das Aufsetzen expliziter Regeln oder formaler Sanktionen für Umweltschutz von LDL durch die Gruppe bestimmt werden konnte. Das Fehlen entsprechender Regeln wurde von einem Interviewten mit dem Fehlen direkter Beziehungen zwischen den Endverbrauchern und LDL begründet.¹⁸²⁶

Abschließend ist hinsichtlich der Umweltschutzanforderungen und des Einwirkens der Gruppe auf LDL noch darauf hinzuweisen, dass im Gegensatz zu den diskutierten grundsätzlichen Erwartungen der Gruppe an LDL, in der Fallstudie tatsächlich direkte Anforderungen von einzelnen Gruppenmitgliedern an LDL gerichtet werden. Dabei handelt es sich allerdings um eine Reaktion auf eine direkte persönliche Betroffenheit von den Umwelteinwirkungen der LDL (z. B. Lärm¹⁸²⁷). Da eine entsprechende Anforderungsformulierung, insbesondere über Zusammenschlüsse zu Bürgerinitiativen (und somit eine andere Akteursgruppe) geschieht, erfolgt eine weitere Diskussion entsprechender Fallstudienevidenz in Abschnitt 4.4.1.2.6.

4.4.1.2.4 Wettbewerber

Hinsichtlich der Wettbewerber des LDL ist zunächst festzustellen, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL am Markt für logistische Dienstleistungen zunehmend eine Verbreitung und Kommunikation umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen erfolgt, die dauerhaft von Bedeutung sein wird.¹⁸²⁸ Als Wirkung des sich entwickelnden Angebots und der Kommunikation durch ihre Wettbewerber sehen die Interviewten ihr Unternehmen zunehmend einem **Handlungs- oder Wettbewerbsdruck** im Bereich umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen ausgesetzt, der das Unternehmen dazu zwingt, Dienstleistungen entsprechend auszurichten.¹⁸²⁹ Dieser Handlungsdruck scheint grundsätzlich alle Leistungen des LDL zu betreffen, die von Wettbewerbern auch mit vergleichsweise geringeren negativen Umwelteinwirkungen angeboten werden. Im Gegenzug schließen die Mitglieder des LDL solche Leistungsangebote von einem Handlungsdruck aus, die im Vergleich zu Wettbewerbern relativ leistungsfähig sind bzw. bei denen Wettbewerber deutliche Schwächen im Umweltschutz aufweisen.¹⁸³⁰ Als Besonderheit des beschriebenen Handlungsdrucks ist darauf hinzuweisen, dass aus Sicht

¹⁸²⁵ Als einziges Indiz für eine geteilte Vorstellung könnte der Endverbraucher den Schienengüterverkehr als umweltfreundliches Mittel ansehen. Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 30.

¹⁸²⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 13.

¹⁸²⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 8.

¹⁸²⁸ Die beschriebene Entwicklung wird durch die Variable 41 („Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber des LDL“) repräsentiert, welche u. a. „die Entwicklung grüner Produkte und Erschließung grüner Märkte“ sowie „Maßnahmen der Wettbewerber [...], die eine Vermarktung, Umsetzung und Entwicklung umwelt- und ressourcenschonender Dienstleistungen beinhalten“ umfasst. Aus Sicht der Mitglieder des LDL wird sich die Variablenausprägung von einem mittleren Niveau („gleichberechtigtes Thema der Wettbewerber“) zukünftig auf ein hohes Niveau, d.h. als „dominierendes Thema der Wettbewerber“, steigern. Variablensatz, S. 17.

¹⁸²⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 5; Interviewtranskript Nr. 3, S. 3f. und S. 19; Interviewtranskript Nr. 4, S. 33.

¹⁸³⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 4 und S. 21; Interviewtranskript Nr. 5, S. 4.

der Interviewten die im Zuge der Vermarktung und anderer Maßnahmen der LDL erfolgende Vermittlung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei den Verladern zu einer Übernahme entsprechender Mittel und Handlungen in die Umweltschutzanforderungen an LDL führt.¹⁸³¹

Hinsichtlich der Entwicklung eines möglichen **Preiswettbewerbs** unter umweltfreundlichen Dienstleistungen findet sich in der Fallstudie nur schwache Evidenz. Einerseits wird von einem Interviewten bestätigt, dass einzelne Wettbewerber umweltfreundliche Logistikdienstleistungen ohne die Weitergabe damit verbundener zusätzlicher Kosten anbieten, was zu einer verringerten Zahlungsbereitschaft der Verlager führen könnte.¹⁸³² Andererseits finden sich in der Fallstudie keine weiteren Indizien für einen Preiswettbewerb unter umweltfreundlichen Dienstleistungen oder daraus hervorgehende Anforderungen an die Effizienz des LDL.

In Bezug auf die Existenz institutioneller Systeme und insbesondere kulturell-kognitiver Systeme des Umweltschutzes bei den Wettbewerbern des LDL gehen aus der Fallstudie Hinweise hervor, dass sich **typisierte Ziele, Mittel und Handlungen** des Umweltschutzes von LDL in Entwicklung/Herausbildung befinden könnten. Als zentrale Ursache für eine Herausbildung von Typisierungen wurde bereits oben die durch LDL erfolgende gegenseitige Vermittlung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes deutlich. Diesbezüglich zeigen die Interviews und der Variablensatz, dass die Mitglieder des LDL die Kommunikation ihrer Wettbewerber sowohl passiv wahrnehmen¹⁸³³ als auch aktiv das Umweltengagement anderer LDL inklusive direkter Wettbewerber verfolgen.¹⁸³⁴ Über eine reine Wahrnehmung hinaus zeigen die Interviews, dass die Vermarktung bestimmter Ziele und Mittel durch LDL am Markt dazu führt, dass ebendiese Ziele und Mittel auch von anderen LDL eingeführt und von den imitierenden LDL vermarktet werden.¹⁸³⁵ Es liegt demzufolge der für die Entwicklung und Verbreitung institutionalisierter Elemente (Isomorphie) ursächliche Mechanismus einer gegenseitigen Imitation vor. Dieser wird in den Interviews in besondere für die zunehmende Verbreitung der Umweltmanagementsysteme und Zertifizierungen nach ISO 14001 deutlich.¹⁸³⁶ Ob es sich bei diesem Mittel bereits um eine Typisierung handelt, kann jedoch nicht eindeutig beantwortet werden. Einerseits führen die Interviewten an, dass eine Ausrichtung und Zertifizierung der LDL (bzw. ihrer Umweltmanagementsysteme) nach ISO 14001 eine zunehmende Verbreitung aufweist und innerhalb der „Branche“ bereits als „Selbstverständnis“ betrachtet wird.¹⁸³⁷ Andererseits liegt die für Typisierungen charakteristische hohe Verbreitung des Mittels nicht vor, da es, wie zuvor bereits diskutiert wurde, hauptsächlich von

¹⁸³¹ Der beschriebene Zusammenhang zwischen Vermittlung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes von LDL an die Verlager und eine entsprechende Aufnahme ebendieser in die Verlageranforderungen an LDL wird von den Experten mehrfach dargestellt, und exemplarisch werden die Mitgliedschaften in einschlägigen Initiativen (z. B. Smartway) und Zertifizierungen (z. B. ISO 14000) benannt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 17; Interviewtranskript Nr. 4, S. 8ff. und S. 33.

¹⁸³² Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 9.

¹⁸³³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 5 und S. 23. Von den Experten wurde auch eine Variable in den Variablensatz aufgenommen, die explizit als „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber des Logistikdienstleisters“ bezeichnet wird, die u. a. durch die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte, die Erschließung entsprechender Märkte sowie die zunehmende Kommunikation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen durch Wettbewerber charakterisiert wird. Vgl. Variablensatz, S. 17.

¹⁸³⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 23; Interviewtranskript Nr. 2, S. 10 und S. 20.

¹⁸³⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 17; Interviewtranskript Nr. 5, S. 27.

¹⁸³⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 19; Interviewtranskript Nr. 5, S. 27.

¹⁸³⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 22 und S. 37.

umsatzstarken LDL eingesetzt wird.¹⁸³⁸ Über dieses konkrete Beispiel hinaus ergibt sich ein solches Bild auch für die grundsätzliche Existenz und Verbreitung von Typisierungen des Umweltschutzes unter LDL. So kommt wie beschrieben in Betracht, dass es sich bei Zielen und einzelnen Mitteln des Umweltschutzes bei LDL bereits um Typisierungen handelt und sich weitere durch Interaktion zwischen LDL und Verladern herausbilden könnten. Andererseits zeigen der Variablensatz und die Interviews, dass sich zum Zeitpunkt der Befragung kaum technische Standards oder einheitliche Vorstellungen („Verständnisse“) in Bezug auf die Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von LDL, bei denen es sich letztlich um Typisierungen handeln würde,¹⁸³⁹ existieren.¹⁸⁴⁰ Hinsichtlich einer zukünftigen Entwicklung von Typisierungen zeigt der Variablensatz, dass die Mitglieder des LDL grundsätzlich eine Angleichung der Ziele und Mittel im Umweltschutz erwarten, das Vorhandensein entsprechender „Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt“ jedoch in Zukunft „alle Bereiche der Produkte und Dienstleistungen von LDL“¹⁸⁴¹ betreffen wird.

Auf Basis der gezeigten Fallstudiendaten kann zusammengefasst werden, dass nur wenig Evidenz für die Existenz von Typisierungen des Umweltschutzes unter LDL vorliegt, es jedoch in Betracht kommt, dass diese sehr vereinzelt bereits existieren oder sich in Herausbildung befinden, und dann entsprechend des Variablensatzes dauerhaft existieren würden.¹⁸⁴²

Hinsichtlich der Existenz **normativer Systeme** konnte in der Fallstudie weder Evidenz für das Vorhandensein von Normen und Werten des Umweltschutzes bei Wettbewerbern, noch für deren Vermittlung oder gar externen normativen Drucks durch Wettbewerber des LDL bestimmt werden. Im Gegensatz dazu führen die Interviewten an, dass Umweltschutz bei ihren Wettbewerbern **keine moralische und somit normative Verankerung** aufweist,¹⁸⁴³ und die Wettbewerber auch **keinen moralischen Druck** aufeinander ausüben.¹⁸⁴⁴ Dazu ist es anschlussfähig, dass aus Sicht der Interviewten ein positives Image im Hinblick auf den Umweltschutz des untersuchten LDL bei anderen LDL nicht zu (legitimitätsbedingten) Vorteilen führt, und gleichzeitig ein negatives Image auch nicht zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen führt.¹⁸⁴⁵

Abschließend ist im Hinblick auf die Existenz **regulativer Systeme** zur Durchsetzung von Anforderungen an den Umweltschutz anderer LDL festzustellen, dass aus den Fallstudiendaten keine Hinweise auf solche Systeme hervorgehen.

¹⁸³⁸ Vgl. Abschnitt 2.4.4.

¹⁸³⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

¹⁸⁴⁰ Branchenstandards werden durch Variable 42 („Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Logistik“) repräsentiert. Diese enthält Indikatoren wie eine „Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses von grüner Logistik“, eine „Angleichung der bei den Erbringern von Logistik verfolgten Ziele sowie eingesetzten Lösungsansätze, Methoden und Instrumente“ und auch „Einheitliche Erfassungs- und Emissionsberechnungsmethoden“. Variablensatz, S. 17. Die Variable hatte zum Zeitpunkt der Befragung die Ausprägung „mittel“, was als „Standards für Teilbereiche der Produkte und Dienstleistungen von LDL“ definiert ist. Variablensatz, S. 17. In den Interviews wird eine schwache Ausprägung bestätigt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 10; Interviewtranskript Nr. 2, S. 9; Interviewtranskript Nr. 3, S. 8.

¹⁸⁴¹ Zukünftige Standards werden ebenfalls von Variable 42 repräsentiert. Vgl. Variablensatz, S. 17.

¹⁸⁴² Vgl. Variablensatz, S. 17.

¹⁸⁴³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 4.

¹⁸⁴⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 10.

¹⁸⁴⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26, Interviewtranskript Nr. 3, S. 27 und Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

4.4.1.2.5 Potentielle Mitarbeiter

Bezüglich der Gruppe der potentiellen Mitarbeiter weisen die Daten der Fallstudie zunächst darauf hin, dass der Gruppe seitens der Mitglieder des LDL grundsätzlich nur eine geringe Bedeutung zugeschrieben wird. So wurden zwar die Mitarbeiter des LDL hinsichtlich ihres Einflusses auf den Umweltschutz in zwei Variablen des Variablensatzes überführt,¹⁸⁴⁶ jedoch finden die *potentiellen* Mitarbeiter in den entsprechenden Variablen und auch in der restlichen Dokumentation des Variablensatzes keine Erwähnung. Dahingegen geht aus den Interviews in Bezug auf das Vorliegen institutioneller Systeme bei den potentiellen Mitarbeitern hervor, dass sich ein Teil der Gruppe hinsichtlich seines Interesses für das Unternehmen tätig zu werden, von moralischen Gesichtspunkten und somit normativen Vorstellungen zum Umweltschutz leiten lässt, was auch mit einem aktiven Informieren über die Umweltfreundlichkeit des LDL einhergehen kann.¹⁸⁴⁷ Ferner wird von den Interviewten erwartet, dass eine Wahrnehmung des LDL als umweltfreundlich bzw. ein entsprechendes Image bei potentiellen Mitarbeitern zu einem gesteigerten Interesse am Unternehmen führt, und gleichzeitig die Wahrnehmung als wenig umweltfreundlich eine Verringerung dieses Interesses bedingt.¹⁸⁴⁸

Die moralische Bedeutung des Umweltschutzes für die Gruppe, die dargestellte Informationsbeschaffung sowie die positiven oder negativen Reaktionen auf die Umsetzung des Umweltschutzes des LDL lässt darauf schließen, dass ein Teil der Gruppe über normative Systeme verfügt, und in Ansätzen auch normativen Druck auf LDL ausübt. Da die zugrundeliegenden Vorstellungen zu Zielen und Handlungen von den Mitgliedern des LDL wahrgenommen werden, liegt ferner eine Vermittlung ebendieser vor. Hinsichtlich deren Bedeutung und Verbreitung lässt die dargestellte Evidenz auf eine schwache Ausprägung schließen. Aus diesem Grund kann eine Verbindlichkeit der Systeme für LDL auch nur in Einzelfällen vorliegen. Zur Dauerhaftigkeit der Systeme erlauben die Fallstudiendaten keine Aussage.

In Bezug auf kulturell-kognitive Systeme im Sinne von Typisierungen oder regulative Systeme der Gruppe ist festzustellen, dass aus den Fallstudiendaten keinerlei Indizien für derartige Systeme hervorgehen.

4.4.1.2.6 Nichtregierungsorganisationen

Für die Gruppe der NGO ist festzustellen, dass von den Mitgliedern des LDL zwei Teilgruppen mit Anforderungen an den Umweltschutz auf den LDL benannt werden, die sich jedoch in ihren Motiven in Bezug auf den LDL unterscheiden. Bei den zwei Teilgruppen handelt es sich um **Umweltverbände** und um **Bürgerinitiativen**.

Als Gemeinsamkeiten der zwei Teilgruppen ist zunächst festzustellen, dass beiden Gruppen von den Mitgliedern des LDL zugeschrieben wird, insbesondere über **moralischen Druck** auf LDL einzuwirken, um Anforderungen an den Umweltschutz durchzusetzen.¹⁸⁴⁹ Dieser

¹⁸⁴⁶ Bei den Variablen handelt es sich um Variable 7 („Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur“) und Variable 19 („Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten“). Vgl. Variablensatz.

¹⁸⁴⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 12.

¹⁸⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 4, S. 39f.

¹⁸⁴⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 7; Interviewtranskript Nr. 4, S. 14; Interviewtranskript Nr. 5, S. 7.

Druck umfasst das **Einfordern von Mitteln und Handlungen** des Umweltschutzes, wobei sich die Mitglieder der Gruppen direkt an den untersuchten LDL richten,¹⁸⁵⁰ und teilweise sehr konkrete Anforderungen an die Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes stellen.¹⁸⁵¹

Hinsichtlich ihrer Anforderungen und Motive unterscheiden sich die Teilgruppen jedoch deutlich. Diesbezüglich ist für die Bürgerinitiativen festzustellen, dass der Fokus ihrer Anforderungen insbesondere auf einer Reduktion von lokalen/regionalen Schallemissionen des Schienengüterverkehrs liegt.¹⁸⁵² Als Motiv der Gruppe ist dabei eine persönliche Betroffenheit von negativen Umwelteinwirkungen (Schallemissionen) des LDL bzw. der Schutz von persönlichen Lebensbedingungen zu beobachten.¹⁸⁵³ Zur Durchsetzung ihrer Anforderungen übt die Gruppe wie gezeigt direkten Druck auf den LDL aus. Dazu zählt bei Nichterfüllung von Anforderungen auch die Anwendung **informeller Sanktionen** in Form öffentlicher Protestaktionen.¹⁸⁵⁴ Weiterhin wirkt die Gruppe auch auf andere (externe) Akteursgruppen wie die Gesetzgebung und Regulierung ein, um auf diese Weise indirekt auf LDL Einfluss zu nehmen.¹⁸⁵⁵ Da sich in der Fallstudie gleichzeitig keinerlei Evidenz für das Vorliegen persönlicher Werte- und Normenvorstellungen findet, und die Forderungen der Gruppe einen regionalen oder lokalen Fokus in Verbindung mit einer persönlichen Betroffenheit aufweisen, ist davon auszugehen, dass die Realisation entsprechender Vorstellungen für die Gruppe eine nachrangige Bedeutung aufweist. Demzufolge ist darauf zu schließen, dass die Gruppe einzelne für normative Systeme charakteristische Eigenschaften aufweist, es sich dabei aufgrund des Fehlens entsprechender Wert- und Normvorstellungen in der Regel nicht um normative Systeme handeln kann. Weiterhin ist für die Gruppe festzustellen, dass aus der Fallstudie keine Evidenz für die Existenz kulturell-kognitiver und/oder regulativer Systeme hervorgeht. Bezüglich der Verbindlichkeit und Dauerhaftigkeit der beschriebenen Systeme, lässt der geschilderte teils massive Druck, der von der Gruppe direkt und indirekt über die Politik auf LDL ausgeübt wird, und der Erwartung des LDL, dass die Gruppe auch in Zukunft von Bedeutung sein wird,¹⁸⁵⁶ auf die Existenz beider Eigenschaften schließen. Ferner kann zusammengefasst werden, dass unabhängig von der normativen Basis der Einflussnahme, die Gruppe dem LDL gesollte Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes sowie im Sinne von Tabus, nicht-gesollte Handlungen, vermittelt.

Hinsichtlich der Teilgruppe der **Umweltverbände** wurde bereits in einem vorherigen Abschnitt der Arbeit darüber diskutiert, dass die Gruppe über normativen Druck auf LDL einwirkt, und als zentrales Motiv die Realisation normativer Vorstellungen in Betracht kommt.¹⁸⁵⁷ In der Fallstudie werden als konkrete Anforderungen der Gruppe an den LDL der Einsatz von

¹⁸⁵⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 6; Interviewtranskript Nr. 3, S. 6.

¹⁸⁵¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 22.

¹⁸⁵² Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 6; Interviewtranskript Nr. 5, S. 8.

¹⁸⁵³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 8; Interviewtranskript Nr. 2, S. 6.

¹⁸⁵⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 8.

¹⁸⁵⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 8f.

¹⁸⁵⁶ Die Gruppe wird von Variable 38 „Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“ repräsentiert. Deren Ausprägung wurde zum Zeitpunkt der Befragung definiert als „mittel“ und wird zukünftig als „hoch“ eingeschätzt. Vgl. Variablensatz, S. 16.

¹⁸⁵⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1.6.

Partikelfiltern im Schienengüterverkehr¹⁸⁵⁸ und der Einsatz elektrischer Energie aus erneuerbaren Quellen benannt.¹⁸⁵⁹ Gleichzeitig fordert die Gruppe auch den Verzicht auf bestimmte Mittel und Handlungen, wie den Einsatz von Chemikalien zur Bekämpfung von Pflanzenbewuchs¹⁸⁶⁰ oder etwa den Einsatz von elektrischer Energie aus Kohlekraftwerken.¹⁸⁶¹ Die gezeigten Anforderungen machen deutlich, dass die Teilgruppe einen besonderen Fokus auf den Schienengüterverkehr und dessen Umwelteinwirkungen aufweist. Dieser Fokus wurde oben bereits deutlich,¹⁸⁶² und geht auch aus den Interviews hervor, wobei die Interviewten annehmen, dass die Gruppe ihren Fokus zukünftig stärker auf andere Verkehrsträger und Teilbereiche der Logistik erweitern wird.¹⁸⁶³

In Bezug auf die Umweltverbände geht aus der Fallstudie als weitere zentrale Eigenschaft externen normativen Drucks eine **Kontrolle** der Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von LDL hervor.¹⁸⁶⁴ Aus Sicht eines der Interviewten bilden die Umweltverbände, *die* externe Akteursgruppe, die am stärksten und detailliertesten den Umweltschutz von LDL kontrolliert.¹⁸⁶⁵ In den Interviews wurden konkrete Bereiche des Umweltschutzes des LDL benannt, die einer Kontrolle durch die Gruppe unterliegen. Dazu zählen die Einhaltung eigener Umweltschutzziele,¹⁸⁶⁶ sowie der oben bereits als Anforderungen der Gruppe benannte Einsatz von Partikelfiltern im Schienengüterverkehr,¹⁸⁶⁷ die Quellen elektrischer Energie im Schienengüterverkehr¹⁸⁶⁸ sowie der Einsatz von Chemikalien zur Verhinderung von Pflanzenbewuchs auf Eisenbahntrassen.¹⁸⁶⁹

Eine Nichterfüllung von Anforderungen kann seitens der Umweltverbände zu negativen **informellen Sanktionen** führen. Diese umfassen für normativen Druck typische soziale Sanktionen¹⁸⁷⁰ in Form der direkten Nutzung der Presse (z. B. Veröffentlichung von Beiträgen) und andere Öffentlichkeitsarbeit, um den LDL öffentlich zu kritisieren,¹⁸⁷¹ sowie öffentliche Protestaktionen (z. B. Besetzung von Bahnstrecken).¹⁸⁷² Vergleichbar zu diesen Reaktionen auf eine Nichterfüllung von Anforderungen der Gruppe, kann auch eine entsprechende Wahrnehmung von LDL als nicht-umweltfreundlich zu negativen Sanktionen durch die Umweltverbände führen.¹⁸⁷³ Hinsichtlich der Anwendung von Sanktionen bei Abweichungen von Anforderungen ist jedoch darauf hinzuweisen, dass aus Sicht der Interviewten der Einsatz von Sanktionen durch die Umweltverbände unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen des LDL erfolgen kann, und eine begründete Nicht-Erfüllung von Anforderungen durch die

¹⁸⁵⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 6; Interviewtranskript Nr. 5, S. 7.

¹⁸⁵⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 6.

¹⁸⁶⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 18.

¹⁸⁶¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 6.

¹⁸⁶² Vgl. Abschnitt 3.3.1.6

¹⁸⁶³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 25 und S. 35.

¹⁸⁶⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 12; Interviewtranskript Nr. 3, S. 21f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 7.

¹⁸⁶⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 12.

¹⁸⁶⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 12.

¹⁸⁶⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 12.

¹⁸⁶⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 6.

¹⁸⁶⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 17.

¹⁸⁷⁰ „Institutional pressures are coercive in nature, driven by the threat of either legal sanction (civil, administrative, and criminal penalties) or social sanction (protests, negative press, diminished reputation and image).“ Hoffman (2001), S. 138.

¹⁸⁷¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 7 und S. 12; Interviewtranskript Nr. 3, S. 22.

¹⁸⁷² Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 8.

¹⁸⁷³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27.

Gruppe toleriert werden kann, und ferner auch das Geschäftsmodell der LDL nicht komplett in Frage gestellt wird.¹⁸⁷⁴

Insgesamt kann an dieser Stelle zusammengefasst werden, dass die Umweltverbände mittels **externen normativen Drucks** Umweltschutz im Allgemeinen und den Einsatz oder Verzicht auf bestimmte Mittel und Handlungen im Speziellen einfordern, und Abweichungen von diesen Anforderungen informell sanktionieren.

In Bezug auf informelle Sanktionen können in der Fallstudie neben negativen Sanktionen auch **positive Sanktionen** beobachtet werden. Diesbezüglich zeigen die Interviews, dass die Umweltverbände insbesondere die Eisenbahn wie selbstverständlich als umweltfreundliches Transportmittel betrachten und ihre Nutzung fördern wollen, was dazu führt, dass der Einsatz dieses Transportmittels positiven informellen Sanktionen in Form einer Wertschätzung und Unterstützung unterliegt.¹⁸⁷⁵ Die gezeigten Eigenschaften bilden Indizien dafür, dass es sich bei der grundsätzlichen Eignung der Eisenbahn als Mittel des Umweltschutzes, um eine dauerhaft geteilte Vorstellung der Gruppe handelt, derzufolge die Eisenbahn ein erstrebenswertes Mittel (Norm oder sogar Wert) bildet.

Ferner ist hinsichtlich normativer Systeme festzustellen, dass über die beschriebene Interaktion zwischen Umweltverbänden und den LDL auch eine Vermittlung der Vorstellungen der Gruppe erfolgt. Diesbezüglich zeigen die Interviews, dass den LDL seitens der Gruppe einerseits die oben beschriebenen geforderten und/oder geförderten Mittel und Handlungen als vorteilhaft (gesollt) vermittelt werden, und andererseits die von der Gruppe der Umweltverbände abgelehnten Mittel oder Handlungen, zu denen auch Flugtransporte zählen,¹⁸⁷⁶ im Sinne von Tabus als nicht erstrebenswert (nicht gesollt) vermittelt werden.

In Bezug auf die Kerneigenschaften von Institutionen ist zunächst das Vorhandensein von **Dauerhaftigkeit** festzustellen, dass nach Ansicht der Mitglieder des LDL die Gruppe zum Zeitpunkt der Befragung als auch zukünftig (in noch stärkerer Ausprägung) auf die oben beschriebene Weise auf LDL einwirken wird.¹⁸⁷⁷ Als weitere Kerneigenschaft von Institutionen ist das Kriterium der **Verbindlichkeit** erfüllt. Die Verbindlichkeit der Anforderungen der Gruppe wurde bereits oben anhand der negativen informellen Sanktionen der Gruppe deutlich, und wird zusätzlich in den Interviews direkt bestätigt.¹⁸⁷⁸

In Bezug auf **kulturell-kognitive Systeme** der Gruppe ist festzustellen, dass über die dargestellten Eigenschaften normativer Systeme hinaus, in der Fallstudie keine weiteren Hinweise auf die Existenz von Typisierungen in Bezug auf LDL bestimmt werden konnten. Vielmehr deuten die normativen Durchsetzungsmechanismen darauf hin, dass die Gruppe es nicht als selbstverständliche Eigenschaft von LDL ansieht, Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes zu verfolgen bzw. einzusetzen.

¹⁸⁷⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 25.

¹⁸⁷⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 6 und S. 25; Interviewtranskript Nr. 5, S. 30.

¹⁸⁷⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 25.

¹⁸⁷⁷ Vgl. dazu Variable 38 im Variablensatz, S. 16.

¹⁸⁷⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9.

Abschließend ist hinsichtlich der Existenz **regulativer Systeme** festzustellen, dass Mitglieder der Gruppe aus Sicht der Interviewten vereinzelt versuchen, **explizite Regeln** für LDL aufzusetzen und diese auch in Anforderungskataloge an LDL überführen.¹⁸⁷⁹ Da jedoch in der Fallstudie keine Evidenz zur Kontrolle dieser Anforderungen, zu formalen Sanktionen, der Dauerhaftigkeit oder Verbindlichkeit der expliziten Regeln bestimmt werden konnte, liegt letztlich keine hinreichende Evidenz für regulative Systeme vor.

4.4.1.2.7 Kooperationspartner und Lieferanten

In Bezug auf die Gruppe der Kooperationspartner und Lieferanten ist zunächst festzustellen, dass die Mitglieder des LDL insbesondere ihren Sub-LDL Einfluss auf den eigenen Umweltschutz zuschreiben. So werden die Sub-LDL im Variablensatz von einer eigenen Variable repräsentiert,¹⁸⁸⁰ wohingegen weder im Variablensatz noch in den Interviews andere Arten von Kooperationspartnern oder Lieferanten mit Einfluss auf den Umweltschutz des LDL benannt werden. Deshalb werden in diesem Abschnitt nur die Sub-LDL betrachtet.

Der zentrale Einfluss der Gruppe der Sub-LDL auf den Umweltschutz des LDL resultiert insbesondere aus der Dienstleisterfunktion der Sub-LDL. Er liegt in der Form vor, dass der LDL Leistungen am Markt anbietet, die teilweise oder vollständig von der Gruppe erbracht werden (z. B. Luftfracht und Seefracht), wodurch die Umweltbilanz dieser Leistungen insbesondere von Maßnahmen des Umweltschutzes bei den Sub-LDL abhängig ist.¹⁸⁸¹ Hinsichtlich der Ausprägung des Umweltschutzes dieser Leistungen erwarten die Mitglieder des LDL zum Zeitpunkt der Befragung als auch für die Zukunft nur eine geringe Ausprägung, die als „unter [dem] Stand der Technik“ charakterisiert wird.¹⁸⁸²

Bezüglich der Existenz institutioneller Systeme der Gruppe ist zunächst für **kulturell-kognitive Systeme** des Umweltschutzes festzustellen, dass sich in der Fallstudie keine Hinweise auf entsprechende Vorstellungen der Gruppe finden. Weiterhin deutet die dargestellte schwache Ausprägung des Umweltschutzes in der Gruppe auf eine nicht oder nur in geringem Ausmaß vorhandene kulturell-kognitive und somit selbstverständliche Verankerung von Zielen des Umweltschutzes hin. Unabhängig vom Vorliegen über derartige Vorstellungen verfügen, kommt es bereits zu Vermittlung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes an den LDL, da es vereinzelt zu einem Wissensaustausch zwischen dem LDL und seinen Sub-LDL kommt.¹⁸⁸³

Hinsichtlich der Existenz normativer oder auch regulativer Systeme, ist festzustellen, dass die Sub-Logistikdienstleister aus Sicht der Interviewten, keine Anforderungen an den Umweltschutz des LDL stellen,¹⁸⁸⁴ was als deutliches Indiz gegen externen normativen Druck oder eine formale Regelsetzung durch die Gruppe bildet.

¹⁸⁷⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 7.

¹⁸⁸⁰ Dabei handelt es sich um die Variable 34 („Grüne Leistungserbringung der Sub-Logistikdienstleister“). Vgl. Variablensatz, S. 14f.

¹⁸⁸¹ Ebd.

¹⁸⁸² Ebd.

¹⁸⁸³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 8.

¹⁸⁸⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 6f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 3.

Abschließend ist als weiterer Hinweis gegen das Vorhandensein institutioneller Systeme bei der Gruppe anzuführen, dass die mit der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung entsprechender Vorstellungen einhergehenden Vor- und Nachteile für eine Organisation, durch die Interviewten ausgeschlossen wurden. So führt einerseits eine Wahrnehmung des LDL als umweltfreundlich nicht zu Vorteilen durch die Gruppe, und andererseits eine Wahrnehmung als nicht-umweltfreundlich auch nicht zu Nachteilen durch die Gruppe.¹⁸⁸⁵ Insbesondere der Verzicht auf Nachteile kann neben dem Nicht-Vorhandensein von Anforderungen an Umweltschutz auch dadurch erklärt werden, dass sich die Sub-LDL in wirtschaftlicher Abhängigkeit vom LDL befinden.

4.4.1.2.8 Externe Kapitalgeber

Bezüglich der externen Kapitalgeber ist festzustellen, dass die Gruppe von den Mitgliedern des LDL weder während der Bildung des Variablensatzes noch während der Interviews als relevant für den Umweltschutz des LDL benannt wurde. Ferner liegt auch keine weitere Evidenz hinsichtlich eines Einflusses der Gruppe auf den Umweltschutz des betrachteten LDL vor. Aus diesen Gründen erfolgt keine weitere Betrachtung der Gruppe in dieser Arbeit.

4.4.1.2.9 Branchen- und Berufsverbände

Hinsichtlich der Branchen- und Berufsverbände ist ebenfalls festzustellen, dass die Gruppe weder während des Aufstellens des Variablensatzes, noch während der Interviewphase von den Mitgliedern des LDL als bedeutsam für den eigenen Umweltschutz benannt wurde. Aus diesem Grund erfolgt keine weitere Betrachtung der Gruppe in dieser Arbeit.

4.4.1.2.10 Medien

In Bezug auf die Medien ist zunächst festzustellen, dass diese ebenfalls keine Erwähnung im Variablensatz finden. Dies deutet darauf hin, dass die Mitglieder der Gruppe aus Sicht der Mitglieder des LDL keinen oder nur einen geringen Einfluss auf den Umweltschutz des LDL aufweisen. Ferner finden sich auch in den Interviews nur sehr vereinzelt Hinweise auf einen Einfluss der Gruppe auf den Umweltschutz von LDL und noch weniger Hinweise auf institutionelle Einflüsse. Hinsichtlich einer Einflussnahme auf den LDL geht aus den Interviews insbesondere hervor, dass die Gruppe über Maßnahmen des Umweltschutzes des LDL berichtet,¹⁸⁸⁶ und der LDL und seine Maßnahmen dabei positiv als auch kritisch dargestellt werden.¹⁸⁸⁷ Gleichzeitig finden sich in der Fallstudie keine Hinweise auf ein direktes Einfordern von Zielen, Mitteln oder Handlungen des Umweltschutzes, wodurch keine Evidenz für zentrale Eigenschaften normativer und regulativer Systeme vorliegt. Ferner konnte in der Fallstudie auch keine Evidenz für die Existenz kulturell-kognitiver Systeme gewonnen werden. Insgesamt kann aufgrund des Fehlens entsprechender Evidenz keine Aussage zur Existenz institutioneller Systeme in der Gruppe getroffen werden.

¹⁸⁸⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

¹⁸⁸⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 22; Interviewtranskript Nr. 2, S. 12.

¹⁸⁸⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 24.

4.4.1.2.11 Zusammenfassung

Die bisherigen Analyseergebnisse (zusammengefasst in Tabelle 35) deuten darauf hin, dass die externen Akteure des LDL sowohl über technisch-funktionale als auch institutionelle Systeme zum Umweltschutz von LDL verfügen und entsprechenden Einfluss nehmen.

		Gesetz- gebung & Regulierung	Verlader	Endver- braucher	Wettbewer- ber	Potentielle Mitarbeiter	NGO - Umwelt- Verbände	NGO – Bürger- initiativen	Sub-LDL	Medien
Kulturell- kognitive Systeme	Typisierte Ziele	-	Ja (ver- einzelt)	-	-	-	-	-	-	-
	Typisierte Mittel/ Handlungen		u.U. (Klima- schutz, ISO 14001, SGV)		u.U. (erste „Stan- dards“ wie ISO 14001)	-				
	Vermittlung typisierter Ziele, Zwecke, Mittel und Handlungen					-				
Normative Systeme	Werte	-	Ja (ver- einzelt)	Ja	-	Ja (ver- einzelt)	Ja	-	-	-
	Normen									
	Vermittlung Werte und Normen									
	Normativer Druck			-			Ja	Nein		
Regulative Systeme	Macht/ Legitimierte Herrschafts- beziehung	Ja	Ja	-	-	-	-	-	-	-
	Explizite Regeln		Ja (ver- einzelt)							
	Formale Sanktionen									
	Kontrolle									
Sonstige Einflussnahme		Vermitt- lung + Mone- täre Förde- rung	Vermitt- lung (auch Zwe- cke)	Vermitt- lung	Vermitt- lung + Imitati- on	Vermitt- lung	Vermitt- lung (auch Tabus)	Vermitt- lung (auch Tabus)	Vermitt- lung + Um- welt- bilanz	Bericht- erstatt- ung
Technisch funktionale Systeme	Techn.-funkt. Anforderungen	-	Ja	-	-	-	-	-	-	-
	Effizienz- Anforderungen an Effizienz	-	Ja	-	-	-	-	-	-	
Kerneigen- schaften inst. Systeme	Dauerhaftigkeit	Ja	Ja	Ja	u. U.	-	Ja	Ja	-	-
	Verbindlichkeit	Ja	Ja (ver- einzelt)	-	-	Ja (ver- einzelt)	Ja	Ja	-	-

**Tabelle 35: Technisch-funktionale und institutionelle Eigenschaften
externer Akteure¹⁸⁸⁸**

Hinsichtlich der institutionellen Systeme weisen die Fallstudiendaten insbesondere die Existenz normativer und regulativer Systeme hin, wohingegen nur sehr vereinzelte Hinweise auf die Existenz kulturell-kognitiver Systeme in Form von Typisierungen oder LDL-unabhängigen Vorstellungen zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bestimmt werden

¹⁸⁸⁸ Eigene Darstellung.

konnten. Die Fallstudiendaten deuten darauf hin, dass sich kulturell-kognitive Vorstellungen in Bezug auf LDL, die vom LDL als Branchenstandards des Umweltschutzes bezeichnet werden, in Herausbildung befinden könnten. Die dafür lt. Neo-Institutionalismus ursächlichen Mechanismen einer gegenseitigen Imitation der LDL, sowie einer gegenseitigen Vermittlung von Vorstellungen zu Zielen, Mitteln und Handlungen durch den LDL und seine Wettbewerber und auch andere externe Akteursgruppen gehen deutlich aus der Fallstudie hervor. Allerdings deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass geteilte Vorstellungen zum Umweltschutz unter den LDL und Verladern nur eine sehr geringe Verbreitung aufweisen bzw. höchstens einzelne Elemente des Umweltschutzes betreffen.

4.4.1.3 Technische und institutionelle Eigenschaften des Umweltschutzes des Logistikdienstleisters

Gemäß der oben formulierten Hypothesen H1 bis H4 wird als Ergebnis der Fallstudienanalyse erwartet, dass die Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des untersuchten LDL maßgeblich von technisch-funktionalen und/oder institutionellen Systemen aus der LDL-Umwelt beeinflusst werden. In diesem Fall würden die Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des untersuchten LDL die oben für jede Hypothese bzw. Wirkungen der jeweiligen Systeme beschriebenen und operationalisierten Eigenschaften aufweisen. In den folgenden Abschnitten wird diskutiert, ob und welche dieser Eigenschaften sich beim untersuchten LDL beobachten lassen.

4.4.1.3.1 Kulturell-kognitive Eigenschaften

In Bezug auf Wirkungen kulturell-kognitiver Systeme ist zunächst hinsichtlich einer **Internalisierung** von (typisierten) Zielen und Zwecken des Umweltschutzes festzustellen, dass sich in der Fallstudie nur vereinzelte Hinweise auf eine Verinnerlichung von Zielen des Umweltschutzes finden. Diesbezüglich führt ein Teil der Interviewten an, dass die Mitglieder des LDL die Verfolgung des Umweltschutzes als selbstverständliches Ziel ihres Unternehmens betrachten.¹⁸⁸⁹ Darüber hinaus sieht ein Teil der Interviewten auch die Verfolgung einzelner Teilziele des Umweltschutzes (Klimaschutz und Lärmschutz) als Selbstverständlichkeit an.¹⁸⁹⁰ Ferner nehmen die Mitglieder des LDL an, dass Umweltschutz einen im Vergleich zu anderen Bereichen ihrer Unternehmenskultur gleichrangigen Teil bildet.¹⁸⁹¹

In Bezug auf den selbstverständlichen Charakter von Zielen des Umweltschutz ist allerdings festzustellen, dass die Mitglieder des LDL solche Ziele nicht aus Überzeugung verfolgen. Vielmehr wird die Selbstverständlichkeit von Zielen des Umweltschutz zum Ausdruck gebracht, dass es von den Mitgliedern des LDL akzeptiert wird, Ziele des Umweltschutzes zur

¹⁸⁸⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 14.

¹⁸⁹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 12f.; Interviewtranskript Nr. 2, S. 13f.

¹⁸⁹¹ Dieser Zusammenhang kommt Variable 7 („Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur“) zum Ausdruck. Dort wird erwartet, dass im Betrachtungszeitraum „[d]er Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen [...] gleichbedeutend wie andere Werte, Annahmen, Normen und Einstellungen der Unternehmenskultur“ sein wird. Variablensatz, S. 4.

Einhaltung externer Regeln zu verfolgen.¹⁸⁹² Eine solche als Selbstverständlichkeit erachtete Befolgung von externen Regeln betrifft beispielsweise die Einhaltung von Gesetzen.¹⁸⁹³

In Bezug auf eine mögliche **Überzeugung** des LDL vom Umweltschutz findet sich in der Fallstudie umfangreiche Evidenz gegen eine Verinnerlichung entsprechender Ziele. Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes für die Mehrheit der Mitglieder des LDL keine Selbstverständlichkeit oder gar Überzeugung bildet.¹⁸⁹⁴ Weiterhin teilen die Interviewten die Annahme, dass Umweltschutz nicht in der Unternehmenskultur des LDL bzw. in den Einstellungen und Handlungen der Mehrheit der Mitarbeiter verankert ist.¹⁸⁹⁵ Diese Annahme führt auch zu der Ansicht, dass die Unternehmenskultur bisher keinen Einfluss auf den Umweltschutz des LDL besitzt.¹⁸⁹⁶ Ein weiteres Indiz gegen eine Internalisierung und entsprechende Überzeugung von Zielen des Umweltschutzes bilden eine aus dem Variablensatz hervorgehende geringe Motivation der Mitarbeiter sich im Umweltschutz zu engagieren sowie ein entsprechendes Verhalten.¹⁸⁹⁷ Eine nicht vorhandene Internalisierung wird auch daran deutlich, dass ein umweltfreundliches Verhalten eine interne Priorisierung und Durchsetzung,¹⁸⁹⁸ sowie den Einsatz interner Anreizsysteme als auch negativer Sanktionen erfordert.¹⁸⁹⁹ Insbesondere aus dem Variablensatz gehen verschiedene Maßnahmen hervor, die vom LDL ergriffen werden, um Umweltschutz unternehmensintern durchzusetzen. Dazu zählt die Aufnahme von Zielen des Umweltschutzes in das Leitbild und die Vision des LDL,¹⁹⁰⁰ die Vorgabe von Umweltschutzzielen,¹⁹⁰¹ der Aufbau interner Regeln zur Förderung des Schutzes der Umwelt¹⁹⁰² sowie der Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Bedeutung von Umweltschutz für das Unterneh-

¹⁸⁹² Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 8; Interviewtranskript Nr. 4, S. 25; Interviewtranskript Nr. 5, S. 5.

¹⁸⁹³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 19.

¹⁸⁹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9 und S. 27; Interviewtranskript Nr. 2, S. 8; Interviewtranskript Nr. 3, S. 7.

¹⁸⁹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 7; Interviewtranskript Nr. 2, S. 5; Interviewtranskript Nr. 3, S. 23; Interviewtranskript Nr. 4, S. 17f.; Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 14.

¹⁸⁹⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 35.

¹⁸⁹⁷ Die Motivation der Mitarbeiter wird durch Variable 19 („Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten“) mit Indikatoren wie „Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern“, „Berücksichtigung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen bei Ausführung der Arbeitsinhalte“, „Bereitschaft an internen Wettbewerben teilzunehmen (z. B. Olympiade energiesparendes Fahren)“, „Intrinsischer Ehrgeiz“ repräsentiert. Sie hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung die Ausprägung „10 = gering“ („sich entwickelnde grüne Motivation und Übernahme erster grüner Verhaltensweisen“). Variablensatz, S. 19.

¹⁸⁹⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 27ff.

¹⁸⁹⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 21; Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 8.

¹⁹⁰⁰ Die Bedeutung des Umweltschutzes als Teil von Leitbild und Vision wird durch Variable 1 („Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“) repräsentiert. Ihre Ausprägung wird im Betrachtungszeitraum als „15 = mittel“, d. h. „der Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen ist gleichbedeutend wie andere Ziele/Themen in Konzernleitbild und -Vision“ bewertet. Variablensatz, S. 2.

¹⁹⁰¹ Die interne Vorgabe von Umweltschutzzielen wird durch Variable 15 („Herunterbrechen und Verankern der ökologischen Top-Ziele auf nachgelagerte Management- und Dienstleistungseinheiten“), definiert als „Umfang und Tiefgang von Zielvereinbarungen für das Mittlere- und Top-Management sowie Dienstleistungseinheiten/Produkte zur Erreichung von Zielen im Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen“ repräsentiert. Ihre Ausprägung zum Zeitpunkt der Untersuchung beträgt „10 = gering“, d. h. „Definition von ökologischen Zielen lediglich für das Top-Management“. Variablensatz, S. 8.

¹⁹⁰² Der Aufbau interner Regeln zur Steigerung des Umweltschutzes wird durch Variable 2 („Umfang interner Regularien zur Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)“) repräsentiert. Die Variable hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung die Ausprägung „15 = mittel“, mit der sächlichen Bedeutung; „in den wichtigsten Unternehmenseinheiten und auf einem Teil der Managementebenen sind derartige Regularien vorhanden“. Variablensatz, S. 2.

men.¹⁹⁰³ Insbesondere die Artikulation von internen Regeln steht im Gegensatz zu den oben benannten Indikatoren für Typisierungen,¹⁹⁰⁴ und wäre nicht erforderlich, wenn es sich bei Umweltschutz um ein internalisiertes Ziel handeln würde. Ferner deuten auch die weiteren Maßnahmen zur Förderung des Umweltschutzes darauf hin, dass die Verwirklichung des Umweltschutzes intern einer aktiven Förderung bedarf.

Als weiteres Indiz gegen eine Internalisierung von Zielen des Umweltschutzes ist anzuführen, dass die Umsetzung von Maßnahmen des Umweltschutzes stark an ökonomische Bedingungen geknüpft ist. So werden aus Sicht der Interviewten Mittel und Handlungen fast ausschließlich unter der Voraussetzung umgesetzt, dass dies ohne zusätzliche Kosten möglich ist oder solche Mittel und Handlungen sogar zu ökonomischen Vorteilen (z. B. durch gesteigerte Effizienz) führen,¹⁹⁰⁵ oder für eine Verbesserung des Images des Unternehmens erforderlich sind.¹⁹⁰⁶ Hinsichtlich notwendiger ökonomischer Vorteile weist ein Interviewter darauf hin, dass die Umsetzung von Maßnahmen des Umweltschutzes teilweise mit dem Aufzeigen von möglichen Effizienzgewinnen beworben werden muss.¹⁹⁰⁷ Die angestrebte Vermeidung von Kosten bei der Umsetzung von Zielen des Umweltschutzes geht auch aus dem Variablensatz hervor.¹⁹⁰⁸ Die besondere Bedeutung der Vermeidung zusätzlicher Kosten erscheint vor den Bedingungen am Markt zwar notwendig, widerspricht aber den oben benannten Indikatoren, dass es sich bei Internalisierungen/Typisierungen um Selbstverständlichkeiten oder Überzeugungen handelt und Abweichungen mit Unverständnis begegnet wird.¹⁹⁰⁹

Hinsichtlich einer möglichen Internalisierung von **(typisierten) Mitteln oder Handlungen** des Umweltschutzes ist zunächst festzustellen, dass auf die Frage internalisierte bzw. als Selbstverständlichkeiten betrachtete Mittel des Umweltschutzes im Unternehmen zu benennen, von den Interviewten als einziges Mittel ein Umweltmanagement und eine entsprechende Zertifizierung nach ISO 14001 benannt wurden.¹⁹¹⁰ Hinsichtlich des Mittels geht aus einem der Interviews hervor, dass entsprechende Methoden von den Mitarbeitern dauerhaft selbstständig, d. h. auch ohne internen oder externen Druck ausgeführt werden.¹⁹¹¹ Dies führt so weit, dass das Umweltmanagement entsprechend der Vorgaben der Norm und

¹⁹⁰³ Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter werden durch Variable 16 („Interne Kommunikation der Bedeutung grüner Logistik für das Unternehmen“) repräsentiert. Sie verfügt über Indikatoren wie „Change Management + Sensibilisierung für ökol. Nachhaltigkeitsthemen bei mittl. Management“, „Nachhaltigkeitsthemen/ -bedeutung intern kommunizieren/positiv begleiten“. Sie wies zum Zeitpunkt der Befragung die Ausprägung „20 = überdurchschnittlich“ („vereinzelte Kommunikation an zentrale und dezentrale/nachgelagerten Einheiten unter Nutzung einzelner Medien/Kanäle“) auf, und es wird erwartet, dass ihre Ausprägung bis zum Ende des Betrachtungszeitraum auf „30 = hoch“ („regelmäßige umfangreiche Kommunikation an zentrale und dezentrale/nachgelagerten Einheiten unter Nutzung aller verfügbaren Medien/Kanäle“) ansteigt. Variablensatz, S. 8f.

¹⁹⁰⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.1, Tabelle 29.

¹⁹⁰⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 28f.; Interviewtranskript Nr. 3, S. 11; Interviewtranskript Nr. 5, S. 19.

¹⁹⁰⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 12.

¹⁹⁰⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 15f.

¹⁹⁰⁸ Die angestrebte Vereinbarkeit ökologischer und ökonomischer Ziele wird anhand von Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) deutlich. Zu deren Indikatoren zählen u. a.: „Ausrichtung Umweltziele bisher neutral zu ökon. Zielen [...] Einklang von Ökonomie und Ökologie steht im Vordergrund. Umweltschutz muss bezahlbar sein, daher werden Effizienzen als interne Maßnahmen verstärkt vorangetrieben.“ Variablensatz, S. 2f.

¹⁹⁰⁹ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.1, Tabelle 29.

¹⁹¹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 22; Interviewtranskript Nr. 3, S. 24; Interviewtranskript Nr. 5, S. 31.

¹⁹¹¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 5f.

darüber hinaus gelebt wird.¹⁹¹² Demzufolge scheinen ISO14001 und die darin enthaltene Methoden verinnerlicht und als **Selbstverständlichkeiten** betrachtet zu werden. Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit des Mittels zeigt ferner Variable 5 („Umweltzertifizierung“ beim LDL) des Variablensatz, dass entsprechende Umweltmanagementsysteme und Zertifizierungen beim LDL zum Zeitpunkt der Befragung als auch in Zukunft Anwendung finden werden.¹⁹¹³

Über das Umweltmanagement nach ISO 14001 hinaus, finden sich in der Fallstudie keine anderen Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, die vom LDL als Selbstverständlichkeiten betrachtet oder aufgrund von Überzeugungen eingesetzt werden. Diesbezüglich weist einer der Interviewten darauf hin, dass das Unternehmen noch sehr weit von der Herausbildung selbstverständlicher Mittel entfernt ist.¹⁹¹⁴ Zudem ist aus Sicht der Interviewten der Einsatz vieler Mittel und Handlungen des Umweltschutzes (z. B. Partikelfilter im Schienengüterverkehr, Lärmschutzmaßnahmen) umstritten bzw. von Diskursen begleitet.¹⁹¹⁵ Ferner wird über den Einsatz von Mitteln in der Regel aktiv und, wie oben gezeigt, häufig unter maßgeblicher Berücksichtigung ökonomischer Kriterien (Umsatz und Gewinn) entschieden.¹⁹¹⁶ Dabei kann die Umsetzung von Mitteln oder Handlungen insbesondere an deren Möglichkeit einer Erreichung von Effizienzsteigerungen geknüpft sein.¹⁹¹⁷ Sowohl die benannten Diskurse als auch die maßgebliche Berücksichtigung ökonomischer Entscheidungskriterien bilden deutliche Hinweise gegen das Vorliegen internalisierter Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL.¹⁹¹⁸

Als Zwischenergebnis kann zusammengefasst werden, dass die Mitglieder des LDL mehrheitlich keine internalisierten oder typisierten Vorstellungen zu Zielen des Umweltschutzes teilen und unter den eingesetzten Mittel und Handlungen des Umweltschutzes nur eine Zertifizierung nach ISO 14001 die Eigenschaften eines internalisierten Mittels des Umweltschutzes aufweist.

Auch wenn nur wenige Hinweise auf die Existenz kulturell-kognitiver Systeme beim LDL hindeuten, so weist die Fallstudie darauf hin, dass der LDL Mechanismen der Imitation nutzt, welche zu einer entsprechenden Herausbildung solcher Vorstellungen führen können und auch zur Internalisierung von ISO 14001 beigetragen haben könnten. Hinsichtlich solcher Zusammenhänge wurde in Hypothese 1b formuliert, dass Situationen der Uneindeutigkeit und Unsicherheit,¹⁹¹⁹ beim LDL zur Imitation von Modellen aus der LDL-Umwelt führen.

In Bezug auf Situationen der Uneindeutigkeit, geht aus den Interviews hervor, dass insbesondere die Anforderungen der Umweltverbände im Widerspruch zu den Anforderungen

¹⁹¹² Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 6.

¹⁹¹³ Die Verwendung der Instrumente wird durch Variable 4 („Umweltzertifizierung“) repräsentiert. Diese hat im Betrachtungszeitraum die Ausprägung „mittel“, mit der sächlichen Bedeutung „50 % der Unternehmenseinheiten haben eine Umweltzertifizierung“. Variablensatz, S. 3.

¹⁹¹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 28.

¹⁹¹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 11 und S. 24; Interviewtranskript Nr. 5, S. 32.

¹⁹¹⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 25.

¹⁹¹⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 21.

¹⁹¹⁸ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.1, Tabelle 29.

¹⁹¹⁹ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.1

anderer Gruppen stehen.¹⁹²⁰ Dies bildet einen deutlichen Hinweis auf die Uneindeutigkeit externer Anforderungen an den Umweltschutz des LDL.

In Bezug auf mögliche Unsicherheiten im Umgang mit den externen Anforderungen, führen die Interviewten an, dass beim LDL keine oder nur teilweise **Unsicherheiten** hinsichtlich geeigneter Methoden bestehen.¹⁹²¹ Allerdings ist festzustellen, dass ökonomische Anforderungen an die Realisation von Maßnahmen des Umweltschutzes eine besondere Herausforderung im Umgang mit den externen Anforderungen bilden. Als Wirkung des oben beschriebenen Wettbewerbsdrucks im Umweltschutz geht aus den Interviews hervor, dass die Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote durch Wettbewerber vom untersuchten LDL als Bedrohung und/oder Handlungsdruck ähnliche Leistungen zu realisieren, wahrgenommen werden.¹⁹²² So wird beispielsweise der Einsatz umweltfreundlicher Technik durch Wettbewerber als Gefahr für eigene Umsatzziele betrachtet.¹⁹²³ Daraus lässt sich schließen, dass bei beim LDL sowohl (vereinzelt) die in der Theorie diskutierten Unsicherheiten (hinsichtlich geeigneter Methoden) und als auch darüber hinaus Unsicherheiten hinsichtlich des korrekten Umgangs mit der sich entwickelnden Wettbewerbssituation bestehen.

In Bezug auf eine mögliche **Imitation von Modellen**, d. h. Vorbildern/Vorreitern im Umweltschutz oder im Umweltschutz erfolgreiche LDL,¹⁹²⁴ ist zunächst festzustellen, dass der LDL die Aktivitäten des Umweltschutzes seiner Wettbewerber sowohl wahrnimmt als auch aktiv beobachtet.¹⁹²⁵ Eine entsprechende Wahrnehmung umfasst teilweise auch die Aktivitäten der Verlader.¹⁹²⁶ Ferner ist festzustellen, dass der LDL mit dem Aufbau eines Wissensmanagements begonnen hat, um durch aktive Beobachtung und Analyse von Wettbewerbern, Kunden und Veröffentlichungen Wissen zur Förderung des Umweltschutzes zu erfassen und intern zur Verfügung zu stellen.¹⁹²⁷

Hinsichtlich der Existenz von Unternehmen, die als Modell in Frage kommen, zeigen die Interviews, dass von den Interviewten regelmäßig auf Maßnahmen des Umweltschutzes und entsprechende Marketingmaßnahmen einzelner LDL verwiesen wird.¹⁹²⁸ Ferner zeigen die Interviews, dass auch Verlader besonders häufig auf diese und andere einzelne LDL verweisen, und sich in ihren Anforderungen an den Umweltschutzmaßnahmen dieser LDL orientieren.¹⁹²⁹ Es kann daher geschlussfolgert werden, dass einzelne LDL vom befragten Unter-

¹⁹²⁰ Diesbezüglich wird auf Gegner von Windkraftanlagen und dazu benötigter Stromtrassen verwiesen. Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 6.

¹⁹²¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 27; Interviewtranskript Nr. 2, S. 21.

¹⁹²² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 24; Interviewtranskript Nr. 5, S. 33. Vgl. zum wahrgenommenen Handlungsdruck auch Abschnitt 4.4.1.4.4.

¹⁹²³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 19.

¹⁹²⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

¹⁹²⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 10; Interviewtranskript Nr. 4, S. 8ff. und S. 33.

¹⁹²⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 6.

¹⁹²⁷ Das Wissensmanagement wird durch Variable 9 („Umfang eines grünen Wissensmanagements“) repräsentiert. Es umfasst Indikatoren wie den „Analyse von Studien bzgl. Green Logistics, [...] Regelmäßiges Markt- & Medienmonitoring, [...] Beobachten des Verhaltens der Wettbewerber & Kunden“. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte die Variable die Ausprägung „gering“ mit der sächlichen Bedeutung „Know-how und Wissen zu „grünen“ Lösungen und Lösungsansätzen in den wichtigsten Unternehmenseinheiten teilweise verfügbar“. Variablensatz, S. 5f.

¹⁹²⁸ Die Interviewten beschreiben das Beobachten anderer LDL und insbesondere eines einzelnen Wettbewerbers. Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 10; Interviewtranskript Nr. 4, S. 8ff.

¹⁹²⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 10f.

nehmen als auch den Verladern als Modelle im Sinne von Vorreitern im Umweltschutz (bei Logistikdienstleistungen) wahrgenommen werden, was den in der Theorie diskutierten grundsätzlichen Voraussetzungen für eine Imitation entspricht. Diesbezüglich ist aber auch darauf hinzuweisen, dass Vertreter einzelner Transportleistungen des LDL anführen, über keine Wettbewerber zu verfügen, an denen sie sich orientieren könnten, was mit der eigenen Vorreiterrolle im Umweltschutz oder einem geringen Reifegrad des Umweltschutzes der Wettbewerber sowie Besonderheiten des untersuchten LDL begründet wird.¹⁹³⁰

Insgesamt deuten die Fallstudiendaten entsprechend der in die Theorie diskutierten Wirkungszusammenhänge darauf hin, dass der untersuchte LDL aufgrund von Unsicherheit und Uneindeutigkeit Modelle aus seiner Umwelt imitieren könnte. Eine Diskussion, ob und inwieweit der LDL Modellen aus seiner Umwelt imitiert, erfolgt in Abschnitt 4.4.1.4.4.

4.4.1.3.2 Normative Eigenschaften

Hinsichtlich der Wirkung normativer Systeme ist zunächst in Bezug auf eine **Internalisierung von Werten und Normen** des Umweltschutzes bei den Mitgliedern des LDL und einer daraus resultierenden **innerlichen Verpflichtung** festzustellen, dass sich in der Fallstudie Ergebnisse finden, die der für kulturell-kognitive Systeme aufgezeigten Evidenz ähneln. Dazu geht aus den Interviews hervor, dass einzelne Mitglieder des LDL Werte und Normen des Umweltschutzes internalisiert haben. Das wird insbesondere an Aussagen deutlich, in denen Interviewte eingestehen, die Transportbranche habe zu hohe schädliche Umwelteinwirkungen oder anhand von Aussagen, in denen die Notwendigkeit einer Verantwortungsübernahme geäußert wird.¹⁹³¹ Zudem weisen die Interviewten darauf hin, dass Mitarbeiter Interesse am Umweltschutz zeigen und diesen teilweise aus eigenem Antrieb vorantreiben.¹⁹³² Zusätzlich wird auch erwartet, dass die Mitarbeiter des LDL zukünftig einen stärkeren Druck auf den LDL ausüben werden, um eine Förderung des Umweltschutzes zu erreichen.¹⁹³³ Als weiteres Indiz für eine normative Verankerung ist festzustellen, dass sich in den Interviews vereinzelt wertschätzende Äußerungen über den eigenen Umweltschutz (z. B. als Stolz über Erreichtes,¹⁹³⁴ oder Darstellung der eigenen Vorreiterrolle im Umweltschutz¹⁹³⁵) finden, welche oben als Indikator für internalisierte Werte und Normen bestimmt wurden.¹⁹³⁶ Als weiteres Indiz kann angeführt werden, dass Umweltschutz gemäß des Variablensatzes eine im Vergleich zu anderen Werten, Normen und Einstellungen der Mitglieder des LDL gleichrangige Bedeutung in der Unternehmenskultur aufweist.¹⁹³⁷ Solchen Werten und Normen wird von den Interviewten ein Einfluss auf die Verfolgung des Umweltschutzes zuge-

¹⁹³⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 5 und S. 10.

¹⁹³¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 13; Interviewtranskript Nr. 4, S. 13.

¹⁹³² Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 11f.

¹⁹³³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 27.

¹⁹³⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 6.

¹⁹³⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 5.

¹⁹³⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.1.1

¹⁹³⁷ Diese Bedeutung in der Unternehmenskultur wird durch Variable 7 („Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur“ repräsentiert. Zu den Indikatoren der Variable zählt u. a. „Stellenwert von Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern“ der sich „Verhalten der Mitarbeiter [manifestiert]“. Für den Betrachtungszeitraum wird eine Ausprägung als „mittel“ angegeben, mit der sächlichen Bedeutung: „Der Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen ist gleichbedeutend wie andere Werte, Annahmen, Normen und Einstellungen der Unternehmenskultur“. Variablensatz, S. 4.

schrieben, auch wenn diesbezüglich betont werden muss, dass dieser Einfluss aus Sicht der Interviewten im Verhältnis externen Einflüssen bzw. Anforderungen an den Umweltschutz nachrangig ist.¹⁹³⁸

In Bezug auf die Verbreitung von Werten und Normen des Umweltschutzes unter den Mitgliedern des LDL ist festzustellen, dass nur ein Teil dieser Mitglieder über stark ausgeprägte normative Vorstellungen verfügen kann. Das wird zunächst an einem Interview deutlich, in dem der Interviewte klar zwischen Mitarbeitern unterscheidet, die Umweltschutz im Rahmen der Vorgaben des Unternehmens verfolgen, und einzelnen Mitarbeitern, die Umweltschutz deutlich darüber hinaus „philosophisch betreiben“¹⁹³⁹. Weiterhin finden sich im Gegensatz zu den vereinzelt Hinweisen auf eine normative Verankerung des Umweltschutzes in der Fallstudie vielzählige Hinweise, dass Umweltschutz nicht zu den internalisierten Werten und Normen der Mehrheit der Mitglieder des LDL zählt. So führt ein Interviewter an, dass Umweltschutz des LDL nicht auf den eigenen zentralen Werten beruht, sondern vielmehr aufgrund externen Drucks verfolgt wird.¹⁹⁴⁰ Ähnlich dazu äußert ein Interviewter, dass man Umweltschutz kaum wegen eigener Normen des Umweltschutzes verfolgen würde, und er Unternehmen generell nicht als moralische Instanz versteht.¹⁹⁴¹ Ferner weisen die Interviewten darauf hin, dass die Mitarbeiter des LDL bisher keinen moralischen Druck auf die Steigerung des Umweltschutzes ausüben.¹⁹⁴² Diesbezüglich ist auch noch einmal auf die zuvor gemachten Feststellungen zu Selbstverständlichkeiten oder gar Überzeugungen des Umweltschutzes hinzuweisen, dass die im Variablensatz enthaltene Variable „Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten“ beim LDL bisher nur schwach ausgeprägt ist¹⁹⁴³, und der LDL ferner zahlreiche interne Maßnahmen zur Förderung des Umweltschutzes umsetzt, die bei einer ausgeprägten normativen Verankerung des Umweltschutzes unter den Mitgliedern des LDL nicht erforderlich wären.¹⁹⁴⁴

Es kann als erstes **Zwischenergebnis** hinsichtlich einer normativen Verankerung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL bzw. seinen Mitgliedern festgehalten werden, dass diese auf eine Minderheit der Mitglieder des LDL begrenzt ist, wohingegen die Mehrheit der Mitglieder solche Vorstellungen nicht oder nur in schwach ausgeprägter Form aufweist. Es finden sich in der Fallstudie keine Hinweise darauf, dass Umweltschutz in seiner normativen Bedeutung, über das oben für die Bevölkerung bzw. die Endverbraucher diskutierte Niveau hinausreicht,¹⁹⁴⁵ oder gar besondere Normen für LDL existieren.

Hinsichtlich der zweiten möglichen Wirkung normativer Systeme, d. h. einer aufgrund **externen normativen Drucks** erfolgenden **Einführung zu externen Werten und Normen konformer Ziele, Mittel und Handlungen**, ist zunächst festzustellen, dass der LDL aufgrund

¹⁹³⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 8; Interviewtranskript Nr. 4, S. 18.

¹⁹³⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 5.

¹⁹⁴⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 17.

¹⁹⁴¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 4-8.

¹⁹⁴² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 6; Interviewtranskript Nr. 4, S. 22.

¹⁹⁴³ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.3.1 und Variable 19 („Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten“), die zum Zeitpunkt der Untersuchung die Ausprägung „gering“ („Sich entwickelnde grüne Motivation und Übernahme erster grüner Verhaltensweisen“) aufwies. Variablensatz, S. 10.

¹⁹⁴⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.3.1.

¹⁹⁴⁵ Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.3.

des Einflusses von NGOs, die wie oben gezeigt externen normativen Druck auf den Umweltschutz des LDL ausüben,¹⁹⁴⁶ Ziele des Umweltschutzes verfolgt.¹⁹⁴⁷ In den Interviews wird direkt bestätigt, dass die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes der Befriedigung externen normativen Drucks dient.¹⁹⁴⁸ Bei den aufgrund normativer Einflüsse verfolgten Zielen des LDL handelt es sich letztlich um öffentliche Transkripte des LDL für eine besondere Form der Befolgung oder Ausgestaltung von Regeln, die von externen Gruppen (öffentlichen Eliten, staatlichen Behörden und religiösen Vereinigungen) vertreten werden. Diese bildet wie oben dargestellt einen Indikator für die Befolgung externen normativen Drucks.¹⁹⁴⁹

Einen weiteren Indikator für die Wirkung normativen Drucks auf den LDL bildet die **Zertifizierung oder Akkreditierung** von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes durch externe Gruppen.¹⁹⁵⁰ Diesbezüglich geht deutlich aus dem Variablensatz und den entsprechenden vorherigen Ausführungen hervor, dass ca. die Hälfte der Organisationseinheiten des LDL über eine Umweltzertifizierung verfügen.¹⁹⁵¹

Abschließend kann hinsichtlich der Existenz und (möglichen) Wirkung normativer Systeme zusammengefasst werden, dass ein Teil der Mitglieder des LDL über **Werte und Normen des Umweltschutzes** verfügt, und ferner beim LDL eine aufgrund externen normativen Drucks erfolgende Einführung und Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes, sowie eine **Zertifizierung oder Akkreditierung** von Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beobachtet werden kann.

4.4.1.3.3 Auf regulative Systeme hindeutende Eigenschaften

Hinsichtlich der Wirkung regulativer Systeme, in Form einer **Einführung zu Regeln konformer Ziele** ist festzustellen, dass der LDL aus Sicht der Interviewten die aus den oben bestimmten regulativen Systemen hervorgehenden Anforderungen befolgt, indem zum einen gesetzliche Anforderungen¹⁹⁵² aber auch Anforderungen der Verlager an den Umweltschutz eingehalten werden.¹⁹⁵³ Ferner werden auch zu den externen Regeln **konforme Mittel und Handlungen** eingeführt. So erfüllt beispielsweise eingesetzte Technik die Anforderungen der Gruppe Gesetzgebung und Regulierung.¹⁹⁵⁴

Die Ausgestaltung und Befolgung externer Regeln, wird auch in den öffentlichen Transkripten des LDL dargestellt,¹⁹⁵⁵ und repräsentiert somit einen der oben genannten Indikatoren für die Wirkung regulativer Systeme. In Bezug auf private Transkripte finden sich in den Inter-

¹⁹⁴⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

¹⁹⁴⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 11; Interviewtranskript Nr. 4, S. 17.

¹⁹⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 18.

¹⁹⁴⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.1.

¹⁹⁵⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.1.

¹⁹⁵¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1 und Variable 4 („Umweltzertifizierung“). Vgl. Variablensatz, S. 3.

¹⁹⁵² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9; Interviewtranskript Nr. 3, S. 7; Interviewtranskript Nr. 4, S. 15; Interviewtranskript Nr. 5, S. 19.

¹⁹⁵³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 15.

¹⁹⁵⁴ Die Eigenschaften des Technikeinsatzes kommen in Variable 20 („Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie“) zum Ausdruck. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wies die Variable die Ausprägung „gering“ mit der Bedeutung „Einsatz von Technik entspricht gesetzlicher Vorgaben und in der Regel dem branchenüblichen Stand der Technik“ auf. Variablensatz, S. 10.

¹⁹⁵⁵ Vgl. dazu beispielsweise Logistikdienstleister (2012a). Vgl. für eine detaillierte Analyse der kommunizierten Regelbefolgung Abschnitt 4.4.3.3.

views regelmäßig Anzeichen für den zuvor ebenfalls benannten Indikator einer Befolgung regulativer Systeme in Form strategischer Überlegungen wie trotz Regelbefolgung private Vorteile geschaffen werden können.¹⁹⁵⁶ Dies betrifft insbesondere den bereits diskutierten Versuch zur Steigerung des Umweltschutzes Mittel und Handlungen einzusetzen, die direkte ökonomische Vorteile bieten.¹⁹⁵⁷

4.4.1.3.4 Technisch-funktionale Eigenschaften

Hinsichtlich möglicher technischer Eigenschaften des Umweltschutzes und vor allem der Verfolgung von Umweltschutz als **technisch-funktionales Ziel des LDL** ist festzustellen, dass Umweltschutz aus Sicht der Mitglieder des LDL neben der Erfüllung der verschiedenen Anforderungen nicht-marktlicher Akteure insbesondere der Befriedigung der Anforderungen der Verlager an die Eigenschaften logistischer Leistungen dient.¹⁹⁵⁸ Da sich die Anforderungen der Verlager, wie vorangegangen bereits gezeigt wurde, nur in Einzelfällen auf kulturell-kognitive oder normative Systeme stützen, sondern es sich vielmehr um rein technisch-funktionale Anforderungen handelt, deren Fokus unmittelbar auf die Umwelteinwirkungen in Anspruch genommener oder potentiell in Anspruch zu nehmender Produkte bzw. Dienstleistungen liegt,¹⁹⁵⁹ sind folglich sämtliche Ziele, Mittel und Handlungen des LDL zur Befriedigung dieser Anforderungen technisch-funktional bedingt.¹⁹⁶⁰

Über die reine Erfüllung bereits bestehender externer Anforderungen und Vorgaben hinaus, betrachtet die Mehrheit der Interviewten umweltfreundliche LDL auch als strategische Möglichkeit sich am Markt für Logistikdienstleistungen gegenüber Verlegern und Wettbewerbern zu positionieren und auf diese Weise **neue Geschäftsfelder** und Umsatzquellen aus Kunden mit entsprechenden Anforderungen an den Umweltschutz zu erschließen.¹⁹⁶¹ Dieses Motiv des Umweltschutzes zur Steigerung des Umsatzes geht deutlich aus der Fallstudie hervor. Es finden sich im Variablensatz und den Interviews zahlreiche Hinweise auf die verfolgten marktliche Ziele Umsatzsteigerung und Erschließung neuer Geschäftsfelder,¹⁹⁶² sowie zur Zielerreichung eingesetzte Maßnahmen in Form von Forschung und Entwicklung entsprechender Angebote,¹⁹⁶³ der Vermarktung umweltfreundlicher Dienstleistungsangebote,¹⁹⁶⁴ die mit einer externen Kommunikation der LDL-Aktivitäten im Umweltschutz einher-

¹⁹⁵⁶ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.3, Tabelle 28.

¹⁹⁵⁷ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.3.1.

¹⁹⁵⁸ Vgl. dazu Interviewtranskript Nr. 1, S. 8f.; Interviewtranskript Nr. 4, S. 15.

¹⁹⁵⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

¹⁹⁶⁰ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.1.

¹⁹⁶¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9 und S. 35; Interviewtranskript Nr. 2, S. 8; Interviewtranskript Nr. 3, S. 7; Interviewtranskript Nr. 4, S. 17.

¹⁹⁶² Diese Ziele finden sich in Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“). In den Indikatoren finden sich Intensionen wie „besser zu sein als der Markt“, ein „Umsatzziel grüne Produkte“ mit den Anspruch „grüne Produkte anbieten, wo der Kunde die Mehrkosten für ökologischere Lösungen übernimmt.“ Variablensatz, S. 2f.

¹⁹⁶³ Die Forschung und Entwicklung solcher Angebote wird von Variable 11 („Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“) repräsentiert und umfasst Indikatoren wie „Maßnahmen zur Erforschung und Entwicklung bis hin zur Pilotierung von Lösungsansätzen zur Verbesserung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen im Dienstleistungssystem bis hin zu eigenständigen Produkten“. Variablensatz, S. 11.

¹⁹⁶⁴ Die Vermarktung solcher Dienstleistungen wird von Variable 12 („Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte“) repräsentiert, und umfasst „Alle Maßnahmen zur Erreichung einer Umsatzsteigerung durch grüne Produkte“. Variablensatz, S. 6f.

geht.¹⁹⁶⁵ Selbst in Variablen wie einer Förderung des Umweltschutzes bei Lieferanten und Subdienstleistern finden sich Hinweise auf die genannten Ziele in Form einer gemeinsamen Produktentwicklung.¹⁹⁶⁶ Hinsichtlich des Aufbaus entsprechender Angebote geht aus den Interviews hervor, dass der LDL teilweise proaktiv Produkte noch vor Kenntnis einer konkreten Nachfrage entwickelt und am Markt anbietet,¹⁹⁶⁷ was ebenfalls auf die benannten marktlichen Motive des LDL schließen lässt.

Über die beschriebenen Motive einer Erfüllung von Kundenanforderungen oder Umsatzsteigerungen hinaus, konnte bereits zuvor anhand der Interviews aufgezeigt werden, dass Handlungen des Umweltschutzes beim Logistikdienstleister eine effiziente Dienstleistungserbringung nicht gefährden dürfen und häufig direkt Steigerungen der Effizienz dienen.¹⁹⁶⁸ Auch anhand des Variablensatzes wird deutlich, dass der LDL zur Förderung des Umweltschutzes insbesondere solche Maßnahmen einsetzen möchte, die Steigerungen der Effizienz ermöglichen und auf diese Weise „kostenneutral“ realisiert werden können, wobei Effizienz und Umweltschutz vom LDL häufig synonym verwendet werden.¹⁹⁶⁹ Die hohe Bedeutung von Effizienzsteigerungen als angestrebte Eigenschaft von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes wird auch in den Interviews klar deutlich.¹⁹⁷⁰ Ferner wird sie anhand maßnahmenrepräsentierender Variablen sichtbar; beispielsweise in Form eines Umweltcontrollings, welches u. a. einer Überwachung von Effizienzmaßnahmen dient,¹⁹⁷¹ der Schulung von Mitarbeitern im Umweltschutz, welche u. a. das Einsparen von Energie anstreben,¹⁹⁷² grüne Steuerungs- und Disposition(-prozesse), die eine bessere Auslastung verfolgen¹⁹⁷³ sowie des Einsatzes ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie.¹⁹⁷⁴

Als Ursachen für die hohe Bedeutung von Effizienzsteigerungen oder Kostenneutralität werden in der Fallstudie einerseits auf eine grundsätzliche Notwendigkeit einer Vermeidung

¹⁹⁶⁵ Die externe Kommunikation wird durch Variable 5 („Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“) repräsentiert. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war ihre Ausprägung „überdurchschnittlich“, mit der sächlichen Bedeutung „über die extern geforderte Berichterstattung hinaus kommuniziert der LDL aktiv seine Aktivitäten etc. im Umweltschutz“. Es wird erwartet, dass sich die Ausprägung zukünftig auf „hoch“ („der LDL setzt sehr umfangreich Maßnahmen zur passiven und insbesondere aktiven grünen Kommunikation auf allen verfügbaren Kanälen/Medien ein“) steigern wird. Variablensatz, S. 3f.

¹⁹⁶⁶ Dazu geht aus den Indikatoren von Variable 14 („Förderung von Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen bei Lieferanten und Subdienstleistern“) hervor, dass eine Zusammenarbeit mit Sub-LDL u. a. „die Evaluation von Möglichkeiten und gemeinsame Produktentwicklung“ umfasst. Variablensatz, S. 7f.

¹⁹⁶⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 13 und S. 24.

¹⁹⁶⁸ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

¹⁹⁶⁹ Dazu geht aus den Indikatoren von Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) hervor: „Ausrichtung Umweltziele bisher neutral zu ökon. Zielen: Grün = effizient = kostenneutral“. Variablensatz, S. 2f.

¹⁹⁷⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9; Interviewtranskript Nr. 2, S. 7 und S. 21; Interviewtranskript Nr. 3, S. 7; Interviewtranskript Nr. 5, S. 9f.

¹⁹⁷¹ Das Umweltcontrolling wird von Variable 8 („Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen“) repräsentiert und umfasst u. a. ein „Monitoring von Effizienzmaßnahmen über alle Business Units“. Variablensatz, S. 5.

¹⁹⁷² Solche Schulungen werden von Variable 17 („Schulung der Mitarbeiter in grünen Verhaltensweisen“) repräsentiert. Ihre Indikatoren umfassen u. a. ein „Projekt energiesparende Fahrweise“ und einen „Energiesparwettbewerb [...]“, der [...] zum energiesparenden Fahren motiviert hat“. Variablensatz, S. 9f.

¹⁹⁷³ Entsprechende Steuerungsprozesse werden von Variable 18 („Grüne Steuerungs- und Dispositions(prozesse)“) repräsentiert. Ihre Indikatoren umfassen u. a. „[P]rozesse zur Erhöhung der Auslastung [und] [...] zur Förderung von Bündelung“. Variablensatz, S. 9.

¹⁹⁷⁴ Der Einsatz entsprechender Technik und Energie wird von Variable 20 („Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie“) repräsentiert und umfasst Indikatoren wie „Ressourceneffizienz der eigenen Flotte/Assets, als großer Hebel für Nachhaltigkeits-Aktivitäten“, „Ressourceneffizienz der Büros/ Gebäude“ sowie die „Umsetzung von Effizienzmaßnahmen über alle Business Units“. Variablensatz, S. 10.

von Kostensteigerungen verwiesen,¹⁹⁷⁵ und andererseits die geringe Zahlungsbereitschaft der Verlader betont, die es nicht erlaubt, höhere Kosten für umweltfreundliche Logistikdienstleistungen auf die Verlader umzulegen.¹⁹⁷⁶ Demzufolge kann zusammengefasst werden, dass beim LDL in besonderer Weise solche Mittel und Handlungen zur Förderung des Umweltschutzes angestrebt werden, die über Steigerungen der internen Effizienz eine Kostenneutralität gewährleisten, wobei der LDL als Ursachen die marktlichen Bedingungen und somit externe Anforderungen an die eigene Effizienz benennt.

4.4.1.4 **Maßgeblichkeit technischer und institutioneller Systeme für den Umweltschutz des Logistikdienstleisters**

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Wirkung, das heißt bezogen auf institutionelle und technisch-funktionale Systeme, die Maßgeblichkeit („wenn eine Regel zu einem bestimmten empirischen Phänomen führt“¹⁹⁷⁷) für Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL zu prüfen und auf dieser Basis und der zuvor vorgestellten Evidenz Aussagen über die Gültigkeit der Hypothesen 1 bis 4 zu treffen. Dazu erfolgt in den nächsten Abschnitten eine Diskussion entsprechend der Evidenz für die in der Fallstudie identifizierten relevanten Akteure aus der Umwelt des LDL.¹⁹⁷⁸

4.4.1.4.1 Gesetzgebung und Regulierung

Hinsichtlich der Gruppe der Gesetzgebung und Regulierung, welche wie oben gezeigt insbesondere über regulative Systeme auf den LDL einwirkt,¹⁹⁷⁹ ist zunächst eine **Maßgeblichkeit für die Einführung von Zielen** des Umweltschutzes beim LDL festzustellen. Dazu geht aus der Einflussmatrix hervor, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL die Variable 35 („Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) als auch, die zuvor bereits als Sanktionierung von Regelabweichungen und Quelle von Zwang identifizierte, Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“) positiv auf die LDL-internen Variablen 1 („Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“) sowie Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) einwirken, d. h. zu Steigerungen der Variablenausprägungen führen.¹⁹⁸⁰ Aus diesen Wirkungen von Variable 35 und 36 geht die Maßgeblichkeit der regulativen Systeme für die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes beim LDL hervor. Diese maßgebliche Wirkung wird ferner von den Interviewten bestätigt.¹⁹⁸¹ Insgesamt entsprechen die gezeigten Beziehungen zwischen der externen Gruppe und dem LDL den in Hypothese 3 beschriebenen Wirkungszusammenhängen, in der Ausprägung, dass regulative Systeme zur Verfolgung regelkonformer Ziele führen.

¹⁹⁷⁵ Dazu geht aus von Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) hervor: „Umweltschutz muss bezahlbar sein, daher werden Effizienzen als interne Maßnahmen verstärkt vorangetrieben.“ Variablensatz, S. 2f.

¹⁹⁷⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 9.

¹⁹⁷⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

¹⁹⁷⁸ Die Gruppen Externe Kapitalgeber, Branchen- und Berufsverbände und Medien werden dabei nicht weiter betrachtet, da sich wie oben dargestellt im Variablensatz und den Interviews keine Hinweise auf technische oder institutionelle Einflüsse der Gruppe finden. Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.8, Abschnitt 4.4.1.2.9 und Abschnitt 2.3.3.10.

¹⁹⁷⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.1.

¹⁹⁸⁰ Vgl. Einflussmatrix.

¹⁹⁸¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 11; Interviewtranskript Nr. 3, S. 9-12; Interviewtranskript Nr. 4, S. 22; Interviewtranskript Nr. 5, S. 15.

	(8) Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen	(11) Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	(14) Förderung von Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen bei Lieferanten und Subdienstleistern	(19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten	(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie
(35) Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung	1	1	2			1
(36) Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen	1	2	2		2	1
(37) Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch die Politik und Gesetzgebung		2	1	1		1

Tabelle 36: Wirkungsbeziehungen zwischen Gesetzgebung und Regulierung und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL ¹⁹⁸²

Neben ihrer Wirkung auf Ziele des Umweltschutzes führen die regulativen Systeme der Gruppe beim LDL auch zu einer Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes. Diesbezüglich zeigt Tabelle 36, dass die Gruppe über die Variablen 35 und 36, welche wie oben dargestellt das Setzen formaler Regeln und die negative Sanktionierung der Verletzung von Regeln umfassen, eine positive Wirkung auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim Logistikdienstleister aufweisen. Dieser Wirkungszusammenhang wird besonders deutlich am Einfluss der Gruppe und der sie repräsentierenden Variablen auf Variable 20 den „Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie“ durch den LDL. Dazu geht aus öffentlich zugänglichen Dokumenten des LDL hervor, dass der Einfluss der Gruppe beispielsweise zu Maßnahmen des Lärmschutzes führt.¹⁹⁸³ Aus Sicht der Interviewten stützt sich die Maßgeblichkeit der Gruppe insbesondere auf die Macht der Gruppe negative monetäre Sanktionen zu verhängen.¹⁹⁸⁴ Insgesamt macht die gezeigte Evidenz deutlich, dass die regulativen Systeme der Gruppe beim LDL zu einer Einführung regelkonformer Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führen. Dieser Wirkungszusammenhang bildet eine weitere Ausprägung der in Hypothese 3 beschriebenen Wirkungszusammenhänge.

Bezüglich der Einflussnahme der Gruppe auf den LDL ist auch darauf hinzuweisen, dass die Gruppe nicht nur über Zwang auf Handlungen mit Mittel des Umweltschutzes beim LDL wirkt. So stellt die Tabelle 36 enthaltene Variable 37 („Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport“) wie oben dargestellt eine Art "Belohnungsmechanismus" oder auch Förderung dar,¹⁹⁸⁵ welche ebenfalls positiv auf die vom LDL eingesetzte umweltfreundliche Technik und Energie (Variable 20) wirkt. Als Bei-

¹⁹⁸² Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

¹⁹⁸³ Zur Befolgung politischer Vorgaben zur Förderung des Lärmschutzes finden sich in den öffentlichen Dokumenten des LDL beispielsweise Aussagen, dass einen Lärminderung durch die Umsetzung des freiwilligen Lärmsanierungsprogramms der Bundesregierung erfolgt oder der LDL durch das lärmabhängiges Trassenpreissystem einen laufleistungsabhängigen Bonus für Güterwagen, die auf lärmgeminderte Bremstechnologie umgerüstet werden, erhält. Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 28f.

¹⁹⁸⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 19f.; Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 8.

¹⁹⁸⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.1.

spiel für diesen Wirkungszusammenhang wurde in den Interviews auf lärmmindernde Maßnahmen (Umrüstung von Güterwagen) verwiesen, die durch ein zur Verfügung stehendes monetäres Mittel realisiert werden konnten.¹⁹⁸⁶

Als weiteres Indiz für die gezeigte Maßgeblichkeit der regulativen Systeme und der Fördermaßnahmen der Gruppe für **Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes** bei LDL ist anzuführen, dass diese in der Fallstudie nicht für den untersuchten LDL, sondern auch für seine Wettbewerber und Sub-LDL deutlich wird. So wirken die Variablen 35 und 36 (regulative Systeme) als auch Variable 37 (Fördermaßnahmen) positiv auf die „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte“ durch Wettbewerber des LDL (Variable 41). Ferner wirken Variable 36 (Regulative Systeme) und 37 (Fördermaßnahmen) positiv auf eine „Grüne Leistungserbringung der Sub-Logistikdienstleister“ (Variable 34).¹⁹⁸⁷ In Bezug auf die Wirkung der Gruppe auf LDL ist besonders hervorzuheben, dass sowohl monetäre Sanktionen und Fördermaßnahmen der Gruppe (Variable 36 und 37) zur „Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Logistik“ (Variable 42) führen. Diesbezüglich bildet insbesondere die Wirkung von Variable 36, als Repräsentant negativer Sanktionen, einen Hinweis auf Isomorphie durch Zwang.

4.4.1.4.2 Verlader

Hinsichtlich des Einflusses der Verlader auf den Umweltschutz des LDL ist zunächst festzustellen, dass die Verlader eine direkte Wirkung auf die Verfolgung von **Zielen** des Umweltschutzes beim LDL haben. Diesbezüglich zeigt die Einflussmatrix, dass „Verladeranforderungen und Nachfrage nach grüner Leistungserbringung“ (Variable 30) positiv auf die „Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“ (Variable 1) wirken.¹⁹⁸⁸ Hinsichtlich einer Charakterisierung dieser Wirkungsbeziehung gehen aus einzelnen Interviews die Hinweise hervor, dass der LDL Ziele des Umweltschutzes definiert, um Erwartungen der Kunden, dass LDL solche Ziele haben sollten, zu genügen.¹⁹⁸⁹ Dazu geht aus einem Interview hervor, dass sich die „Policies“ und auch das „Mission Statement“ als Teil der dokumentierten Ziele des LDL an den Erwartungen der Verlader orientieren.¹⁹⁹⁰ Ferner weist der dem LDL übergeordnete Konzern auch in öffentlichen Dokumenten auf die Maßgeblichkeit der Nachfrage der Verlader für seinen Umwelt- und insbesondere Klimaschutz hin.¹⁹⁹¹ Allerdings scheint nur eine schwache Wirkungsbeziehung vorzuliegen, da die Mehrheit der Interviewten anführt, dass die Verlader keinen Einfluss auf die eigenen Umweltschutzziele haben.¹⁹⁹² Ferner gehen aus den Interviews keine konkreten Verladeranforderungen an Art oder Ausprägung der Umweltschutzziele des LDL hervor.

¹⁹⁸⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

¹⁹⁸⁷ Vgl. Einflussmatrix.

¹⁹⁸⁸ Vgl. Einflussmatrix.

¹⁹⁸⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 13.; Interviewtranskript Nr. 4, S. 19 und S. 25.

¹⁹⁹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 6.

¹⁹⁹¹ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 9.

¹⁹⁹² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 20; Interviewtranskript Nr. 2, S. 9; Interviewtranskript Nr. 3, S. 29f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 13.

Über den beschriebenen Wirkungszusammenhang hinaus findet sich in der Einflussmatrix eine weitere Wirkungsbeziehung zwischen den Verladern und den Umweltschutzziele des LDL. Diese liegt in der Form vor, dass die „Zahlungsbereitschaft der Verlager für grüne Logistikdienstleistungen“ (Variable 29) zu Steigerungen der „Bedeutung ökologischer Konzernziele“ (Variable 3) führt. Dieser rein ökonomische Zusammenhang und das entsprechende Motiv des LDL, auf Basis der zunehmenden Umweltschutzanforderungen der Kunden neue Geschäftsfelder und Umsatzquellen zu erschließen, wurde oben bereits dargestellt.¹⁹⁹³ Dieses Motiv wird ferner auch anhand der in Tabelle 37 dargestellten Wirkungen der Verlager auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL deutlich. Ein entsprechender Zusammenhang liegt in Form der positiven Wirkungen der „Zahlungsbereitschaft der Verlager für grüne Logistikdienstleistungen“ (Variable 29) auf die „Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte“ durch den Logistikdienstleister (Variable 12) und die „Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung“ (Variable 13) vor. In diesem Zusammenhang dient Variable 13 der Ausrichtung des LDL an veränderte Verlageranforderungen.¹⁹⁹⁴

Bezüglich der beschriebenen Wirkung einer Zahlungsbereitschaft ist weiterhin festzustellen, dass diese in der dargestellten Form, auch auf die Wettbewerber des LDL wirkt.¹⁹⁹⁵

	(4) Umweltzertifizierung	(5) Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten [...]	(11) Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	(18) Grüne Steuerungs- und Dispositions(-prozesse)	(20) Einsatz ressourcen-effizienter technischer Ausstattung und Energie
(29) Zahlungsbereitschaft der Verlager für grüne Logistikdienstleistungen				1	1		
(30) Verlageranforderungen und Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung	2	2	1				1
(31) Veränderungsbereitschaft der Verlager				1			
(32) Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL			1				
(33) Umweltschutz-förderliche Ausgestaltung der Logistik der Verlager bzw. Empfänger						1	

Tabelle 37: Wirkungsbeziehungen zwischen den Verladern und Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL¹⁹⁹⁶

Neben den in Tabelle 37 enthaltenen und oben beschriebenen ökonomischen Zusammenhängen zwischen Verladern und Mitteln und Handlungen des LDL finden sich in Tabelle 37 verschiedene technisch-funktionale Wirkungsbeziehungen. Diesbezüglich ist zunächst festzustellen, dass die Umweltschutzanforderungen der Verlager (Variable 30), bei denen es

¹⁹⁹³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2

¹⁹⁹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 15; Interviewtranskript Nr. 4, S. 30.

¹⁹⁹⁵ Dazu zeigt die Einflussmatrix, dass sowohl „Verlageranforderungen und Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“ (Variable 30) als auch die „Zahlungsbereitschaft der Verlager für grüne Logistikdienstleistungen“ (Variable 29) positiv auf die „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote“ durch Wettbewerber des LDL (Variable 41) wirken. Vgl. Einflussmatrix.

¹⁹⁹⁶ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

sich wie oben dargestellt in der Regel um technisch-funktionale Anforderungen handelt,¹⁹⁹⁷ positiv auf die „Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“ (Variable 11) wirken. Dieser Wirkungszusammenhang wird von Interviewten damit begründet, dass Forschung und Entwicklung Voraussetzungen für die Anforderungserfüllung bilden.¹⁹⁹⁸

Als weitere in Tabelle 37 dargestellte Wirkung der „Verladeranforderungen und Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“ (Variable 30) ist insbesondere deren Einfluss auf die Umweltzertifizierung des LDL (Variable 4) von Bedeutung. Im Hinblick auf eine Umweltzertifizierung wurde zuvor bereits dargestellt, dass dieses Mittel häufig eingefordert wird und es sich bei entsprechenden Anforderungen der Verlader, zumeist um technisch-funktionale Anforderungen handelt.¹⁹⁹⁹ Wie Tabelle 37 aber auch die Interviews deutlich machen, führen diese Anforderungen direkt zu einer Umsetzung des Mittels beim LDL.²⁰⁰⁰ Demzufolge dient die Umweltzertifizierung nach ISO 14001 der Erfüllung der technisch-funktionalen Anforderungen der Verlader, wodurch diese Wirkungsbeziehung der in Hypothese 4 beschriebenen Wirkungsbeziehung entspricht.

Da die technisch-funktionale Anforderung einer Zertifizierung von einigen Verladern mittels regulativer Systeme in Form formaler Regeln (Verträge²⁰⁰¹) und einer Kontrolle der Anforderungserfüllung durchgesetzt wird,²⁰⁰² wobei die Anforderung eine hohe Verbindlichkeit aufweisen,²⁰⁰³ kann ferner zusammengefasst werden, dass regulative Systeme der Verlader für die Umweltzertifizierung des LDL maßgeblich sind. Diese Zusammenhänge entsprechen den in Hypothese 3 formulierten Wirkungsbeziehungen.

Da die Zertifizierung und Methoden nach ISO 14001 wie bereits gezeigt, ein vom LDL internalisiertes Mittel bilden könnten,²⁰⁰⁴ kommt ferner in Betracht, dass die Vermittlung entsprechender Vorstellungen der Verlader, für die oben beschriebene zunehmende Selbstverständlichkeit des Mitteleinsatzes und einer Zertifizierung maßgeblich wären.²⁰⁰⁵ Eine solche Wirkungsbeziehung nach Hypothese 1a (H1a), kann aufgrund des bereits ausführlich aufgezeigten Mangels an Evidenz für die Internalisierung des Mittels bei den Verladern nicht bestätigt werden.²⁰⁰⁶ Allerdings kann zusammengefasst werden, dass es über die vorherigen aufgezeigten Anforderungen und Erwartungen an den Mitteleinsatz,²⁰⁰⁷ fortwährend zu einer Bestätigung des Mittels und entsprechender Vorstellungen beim Verlader kommt, und ebendiese die Grundvoraussetzung für Prozesse der Internalisierung²⁰⁰⁸ und des Hypothese 1a beschriebenen Mechanismus der Beibehaltung des Mittels bildet.

Ein weiterer technisch-funktionaler Zusammenhang zwischen den Verladern und den Mitteln und Handlungen des LDL liegt auch in Form der Wirkung der „Verladeranforderungen und

¹⁹⁹⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

¹⁹⁹⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 18; Interviewtranskript Nr. 4, S. 29.

¹⁹⁹⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2. Vgl. auch Interviewtranskript Nr. 2, S. 17.

²⁰⁰⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 16; Tabelle 37 Interviewtranskript Nr. 3, S. 13.

²⁰⁰¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

²⁰⁰² Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²⁰⁰³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 22; Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 4.

²⁰⁰⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

²⁰⁰⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

²⁰⁰⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²⁰⁰⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²⁰⁰⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.2.2.1.

Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“ (Variable 30) auf den „Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie“ beim LDL (Variable 20) vor. Variable 30 repräsentiert in diesem Zusammenhang die technisch-funktionalen Anforderungen der Verlader an den Umweltschutz des LDL.²⁰⁰⁹ Variable 20 umfasst Mittel und Handlungen zur Erfüllung der Verladeranforderungen, wobei hier darauf hinzuweisen ist, dass dem LDL häufig die Auswahl der Mittel und Handlungen überlassen bleibt, da die Verlader wie schon gezeigt,²⁰¹⁰ in der Regel keine konkreten Anforderungen an einen Mitteleinsatz stellen.²⁰¹¹ Insgesamt bildet die dargestellte Wirkungsbeziehung ein weiteres Indiz für die Maßgeblichkeit der technisch-funktionalen Verladeranforderungen für die vom LDL (zu ihrer Erfüllung) eingesetzten Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, und führt damit zu einem weiteren in Hypothese 4 beschriebenen Wirkungszusammenhang.

Weitere Mittel und Handlungen, die direkt auf Anforderungen der Verlader zurückzuführen sind, werden durch die „Externe Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“ (Variable 5) gebildet.²⁰¹² In Bezug auf die Verlader dient die externe Kommunikation des LDL insbesondere der Erfüllung von Informationsanforderungen,²⁰¹³ und vereinzelt auch der Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit der Verlader.²⁰¹⁴

Abschließend ist hinsichtlich der Wirkung der Anforderungen der Verlader (Variable 30) auf „Grüne Steuerungs und Dispositions(-prozesse)“ durch den LDL (Variable 18) hinzuweisen, dass hier ebenfalls ein technisch-funktionaler Zusammenhang vorliegt, da die Variable aus Sicht der Interviewten eine weitere Voraussetzung für die Erfüllung der Kundenanforderungen bildet.²⁰¹⁵

Es kann zusammengefasst werden, dass die Verlader insbesondere über **technisch-funktionale Anforderungen**, die sich vereinzelt bereits auf regulative Systeme stützen, zu einer Umsetzung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL führen. Die dabei beobachteten Wirkungszusammenhänge entsprechen Hypothese 3 und 4. Ferner konnte gezeigt werden, dass der LDL seinen Umweltschutz auch zur Erschließung neuer Märkte bzw. Umsatzsteigerungen verfolgt.

In Hinblick auf kulturell-kognitive Systeme konnte ferner nachgewiesen werden, dass die Anforderungen der Gruppe eine wesentliche Bedeutung für eine mögliche Internalisierung und Betätigung von Vorstellungen zu Zertifizierungen und Methoden nach ISO 14001 haben könnten.

Abschließend ist Bezug auf normative Systeme noch darauf hinzuweisen, dass vergleichbar zu den obigen Ausführungen zur vereinzelt Existenz solcher Systeme bei den Verladern,

²⁰⁰⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²⁰¹⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²⁰¹¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 19.

²⁰¹² Vgl. Tabelle 37. Hinsichtlich dieses Zusammenhangs wird in einem der Interviews bestätigt, dass mit wachsender Bedeutung des Umweltschutzes die Verlader der Umfang der externen Kommunikation zum Umweltschutz steigt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 17.

²⁰¹³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 17; Interviewtranskript Nr. 2, S. 17f.; Interviewtranskript Nr. 4, S. 29.

²⁰¹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 25; Interviewtranskript Nr. 2, S. 17; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

²⁰¹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 15; Interviewtranskript Nr. 2, S. 19.

aus der Fallstudie keine zusätzlichen Hinweise auf Wirkungen solcher Systeme beim LDL hervorgehen.

4.4.1.4.3 Endverbraucher

Hinsichtlich des Einflusses der Endverbraucher wurde zuvor bereits festgestellt, dass ein Teil der Mitglieder der Gruppe über Werte und Normen des Umweltschutzes verfügt, die dem LDL auch vermittelt werden, gleichzeitig jedoch aus der Fallstudie für die Gruppe weder Hinweise auf die Existenz regulativer Systeme noch auf die Existenz typisierter Vorstellungen zu Zielen und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL hervorgehen.²⁰¹⁶

Im Hinblick auf die Einflussnahme der Gruppe auf die Ziele des LDL wird anhand der Einflussmatrix deutlich, dass Variable 38 („Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten der Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“), welche den Einfluss der Gruppe der Endverbraucher aber auch der NGO und Umweltschutzgruppen repräsentiert,²⁰¹⁷ positiv auf die „Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“ (Variable 1) und die „Bedeutung ökologischer Konzernziele“ (Variable 3) wirkt.²⁰¹⁸ In Bezug auf eine Maßgeblichkeit der Endverbraucher für Ziele des Umweltschutzes beim LDL zeigen die Interviews, dass der Gruppe kein direkter Einfluss auf dessen Umweltschutzziele zugesprochen wird, sondern ein indirekter Wirkungszusammenhang über eine Einflussnahme auf die Verlagerer und ihre Anforderungen vorliegt.²⁰¹⁹

	(2) Umfang interner Regularien zur Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)	(5) Externe Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen	(7) Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	(16) Interne Kommunikation der Bedeutung grüner Logistik für das Unternehmen	(19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten	(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie
(38) Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden	1	2	1	1	2	1	1	1

Tabelle 38: Wirkungsbeziehungen zwischen den Endverbrauchern und Umweltverbänden und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL²⁰²⁰

Bezüglich der direkten Wirkungen der Gruppe auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL zeigt Tabelle 38, dass von Variable 38, welche wiederum auch die Einflussnahme der NGO und Umweltschutzgruppen repräsentiert, positive Wirkungen auf verschiedene Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL ausgehen. Hinsichtlich der be-

²⁰¹⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.3.

²⁰¹⁷ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.3 und 4.4.1.2.6

²⁰¹⁸ Vgl. Einflussmatrix.

²⁰¹⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 24; Interviewtranskript Nr. 5, S. 17.

²⁰²⁰ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

sonderen Wirkung der Gruppe der Endverbraucher ist jedoch festzustellen, dass sich die in Tabelle 38 dargestellten Wirkungen nicht auf die Endverbraucher, sondern die ebenfalls von Variable 38 repräsentierten NGOs und Umweltschutzgruppen beziehen.²⁰²¹ So wird beispielsweise die Wirkung auf eine „[e]xterne-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“ (Variable 5) von den Interviewten damit begründet, dass der Logistikdienstleister gegenüber den NGOs seinen Umweltschutz darstellt.²⁰²² Allerdings wird hinsichtlich der Wirkung der Endverbraucher auf Variable 5 auf einen indirekten Wirkungszusammenhang verwiesen, der in der Form vorliegt, dass der LDL seine Verlager in der Kommunikation gegenüber den Endverbrauchern unterstützt.²⁰²³ Über die dargestellten indirekten Wirkungszusammenhänge hinaus findet sich in der Fallstudie keine Evidenz für direkte Wirkungen der Endverbraucher auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL.

Im Gegensatz zu den fehlenden Indizien für einen direkten Einfluss auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes findet sich in der Fallstudie Evidenz dafür, dass die Gruppe positiv auf die Herausbildung von Umweltschutz in der **Unternehmenskultur** beim LDL wirkt. So weist Variable 38 einen positiven Einfluss auf Variable 7, d. h. die „Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur“ auf.²⁰²⁴ Diesbezüglich erwarten die Interviewten, dass Endverbraucher und NGO zu den Gruppen mit dem größten Einfluss auf eine Aufnahme von Umweltschutz in die Unternehmenskultur zählen,²⁰²⁵ und ein Bedeutungsgewinn von Umweltschutz bei den Endverbrauchern bzw. der Bevölkerung beim LDL zur Herausbildung von Umweltschutz als Selbstverständlichkeit bzw. „Selbstverständnis“ führen wird.²⁰²⁶ Hinsichtlich der Auswirkungen einer solchen Unternehmenskultur wird angenommen, dass zukünftig die Mitarbeiter und die Kultur des LDL bestimmte Mittel des Umweltschutzes (z. B. Umweltzertifizierung) erfordern werden.²⁰²⁷ Vergleichbare Wirkungen der Endverbraucher finden sich auch in Tabelle 38 in Form des Einflusses der Gruppe auf eine „[g]rüne/[s] Mitarbeitermotivation und -verhalten“ (Variable 19). In dieser Hinsicht erwarten die Interviewten, dass eine steigende Bedeutung des Umweltschutzes bei den Endverbrauchern aber auch anderen Gruppen langfristig betrachtet bei logistikdienstleister-internen Angelegenheiten zu einer höheren Akzeptanz von Werten des Umweltschutzes führt,²⁰²⁸ oder zur Herausbildung von Umweltschutz als Selbstverständnis beitragen kann.²⁰²⁹

Insgesamt liegen Hinweise dafür vor, dass die Endverbraucher über die Vermittlung von Selbstverständlichkeiten (Typisierungen), Werten und Normen des Umweltschutzes zur Aufnahme entsprechender Vorstellungen in die Unternehmenskultur und deren nachgelagerter Wirkung in Form der Umsetzung entsprechender Ziele, Mittel und Handlungen beim LDL führen. Diese Wirkungszusammenhänge stimmen mit den in Hypothesen H1a und H2a

²⁰²¹ Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.4.6.

²⁰²² Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 21.

²⁰²³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 25.

²⁰²⁴ Vgl. Tabelle 38.

²⁰²⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 21.

²⁰²⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 26f.

²⁰²⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 27.

²⁰²⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 21.

²⁰²⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 26.

beschriebenen Beziehungen überein. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass nur ein kleiner Teil der Mitglieder des LDL solche Vorstellungen zum Umweltschutz teilt,²⁰³⁰ sodass die in **H1a und H2a** beschriebenen Wirkungsbeziehungen und eine entsprechende Maßgeblichkeit der Endverbraucher nur eingeschränkt gegeben sein können.

4.4.1.4.4 Wettbewerber

In Bezug auf die Wettbewerber des LDL wurde oben bereits festgestellt, dass die Gruppe weder über regulative Systeme noch über externen normativen Druck auf den LDL einwirkt.²⁰³¹ Dahingegen konnte gezeigt werden, dass eine Vermittlung oder Bestätigung von Typisierungen des Umweltschutzes in Betracht kommt.²⁰³² Ferner wurde zuvor bereits diskutiert, dass von den Wettbewerbern des LDL im Hinblick auf umweltfreundliche Logistikdienstleistungen ein Leistungs- und teilweise auch ein Preiswettbewerb ausgehen.²⁰³³ Dieser Wettbewerbsdruck im Umweltschutz findet sich auch im Variablensatz, wo er von Variable 41, d. h. der „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber des LDL“ repräsentiert wird.²⁰³⁴ Darüber hinaus werden auch in den Interviews das Vorhandensein und die Weiterentwicklung eines Wettbewerbs im Umweltschutz bestätigt.²⁰³⁵

Als Wirkung des beschriebenen Wettbewerbsdrucks im Umweltschutz konnte in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigt werden, dass die Kommunikation und Verbreitung umweltfreundlicher Dienstleistungsangebote durch Wettbewerber vom untersuchten LDL als Bedrohung und/oder Handlungsdruck ähnliche Leistungen zu realisieren, wahrgenommen werden, woraus geschlossen werden kann, dass die Umweltschutzaktivitäten seiner Wettbewerber beim LDL zu Unsicherheit führen, welche zusätzlich von Uneindeutigkeit der Anforderungen der verschiedenen Gruppen begleitet werden.²⁰³⁶ Wie zuvor bereits ausführlich dargestellt, bilden Uneindeutigkeit und/oder Unsicherheit eine Voraussetzung für die **Imitation** von Modellen innerhalb eines organisationalen Feldes.²⁰³⁷ Hinsichtlich einer solchen Imitation von Wettbewerbern durch den untersuchten LDL wurde oben bereits diskutiert, dass der LDL die Aktivitäten seiner Wettbewerber im Umweltschutz wahrnimmt, sie teilweise aktiv beobachtet, und die Fallstudiendaten darauf hindeuten, dass der untersuchte LDL Modelle imitieren könnte.²⁰³⁸

Bezüglich eines solchen Einflusses der Wettbewerber zeigt die Einflussmatrix, dass die „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber des LDL“ (Variable 41) positiv auf die „Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“ (Variable 1) wirkt.²⁰³⁹ Hinsichtlich einer Charakterisierung dieser Wirkungsbeziehung führen die

²⁰³⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1 und 4.4.1.3.2.

²⁰³¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.4.

²⁰³² Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.4.

²⁰³³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.4.

²⁰³⁴ Vgl. dazu Variablensatz, S. 17.

²⁰³⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 29.

²⁰³⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

²⁰³⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

²⁰³⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

²⁰³⁹ Vgl. Einflussmatrix.

Interviewten an, dass der LDL die Umweltschutzziele ausgewählter Wettbewerber, die bereits in diesen Ausführungen als mögliche Modelle identifiziert wurden, beobachtet und sich selbst daran „orientiert“,²⁰⁴⁰ und der untersuchte LDL im Gegenzug eine ähnliche Wirkung auf Wettbewerber ausübt.²⁰⁴¹

Der Prozess der Angleichung der Ziele des LDL an Zielen seiner Wettbewerber scheint dadurch befördert zu werden, dass einzelne Verlagerer die Umweltschutzziele des untersuchten LDL mit den Zielen seiner Wettbewerber vergleichen, und die Ursache von Unterschieden beim LDL erfragen.²⁰⁴² Auf diese Weise liegt auch ein indirekter Einfluss der Wettbewerber auf die Umweltschutzziele des LDL vor.

	(4) Umweltzertifizierung	(5) Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen	(8) Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen	(9) Umfang eines grünen Wissensmanagements	(11) Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	(16) Interne Kommunikation der Bedeutung grüner Logistik für das Unternehmen	(17) Schulung der Mitarbeiter in grünen Verhaltensweisen	(18) Grüne Steuerungs- und Dispositionsprozesse	(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie
(41) Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber	1	1				1					
(42) Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen in der Logistik	1		1	2	1	1	2	1	1	1	1

Tabelle 39: Wirkungsbeziehungen zwischen den Wettbewerbern und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL²⁰⁴³

Über die beschriebene Wirkung der Wettbewerber auf die Umweltschutzziele des LDL hinaus, finden sich in der Fallstudie zu den beschriebenen direkten und indirekten Wirkungsbeziehungen vergleichbare Einflüsse auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL. Diesbezüglich geht aus Tabelle 39 hervor, dass die „Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber“ des LDL (Variable 41) grundsätzlich positiv auf vom LDL verfolgte Mittel und Handlungen des Umweltschutzes wirkt. In Bezug auf die Wirkung von Variable 41 auf eine „Umweltzertifizierung“ (Variable 4) zeigen die Interviews, dass der LDL sich durch eine Einführung des Mittels bzw. der Erreichung einer entsprechenden Zertifizierung, an seine Wettbewerber anzugleichen ver-

²⁰⁴⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 9. Vgl. zur Bedeutung von Wettbewerbern als Modelle Abschnitt 3.2.3.1.

²⁰⁴¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 14.

²⁰⁴² Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 21f.

²⁰⁴³ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

sucht,²⁰⁴⁴ und er demzufolge diese Umweltschutzmaßnahme seiner Wettbewerber imitiert. Dieser Prozess der Imitation wird wiederum durch einzelne Verlagerer angeregt, wobei sie diese Maßnahmen des Umweltschutzes beim LDL und Wettbewerber vergleichen und Abweichungen beim LDL hinterfragen.²⁰⁴⁵ Dabei handelt es sich um eine weitere indirekte Wirkungsbeziehung zwischen Wettbewerbern und LDL.

Die zuvor beschriebene (sich herausbildende) Leistungskonkurrenz im Umweltschutz sowie Imitation von Maßnahmen der Wettbewerber werden in Tabelle 39 auch anhand der Wirkungen von Variable 41 auf die externe Kommunikation der LDL-Aktivitäten im Schutz der Umwelt (Variable 5) und die Vermarktung von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen durch den LDL (Variable 12) deutlich. Dazu führen die Interviewten an, dass aus der Kommunikation der Wettbewerber ein Handlungsdruck resultiert, die eigene Leistungsfähigkeit im Umweltschutz darzustellen.²⁰⁴⁶ Auch für diese direkte Wirkungsbeziehung geht aus Interviews ein parallel wirkender indirekter Wirkungszusammenhang zwischen Wettbewerbern und LDL hervor. Dabei passen die Verlagerer ihre Erwartungen an die Leistungsangebote der LDL-Wettbewerber im Umweltschutz an, wodurch der LDL gefordert wird, die eigene Leistungsfähigkeit entsprechend zu erhöhen.²⁰⁴⁷ Eine solche Wirkung geht umgekehrt auch vom LDL auf seine Wettbewerber aus. Dazu zeigen Interviews, dass die umweltschutzbezogene Kommunikation des untersuchten LDL, bei seinen Wettbewerbern zu einer zunehmenden Darstellung von Aktivitäten im Umweltschutz führt.²⁰⁴⁸

Der aus einem zunehmenden marktlichen Angebot an umweltfreundlichen Dienstleistungen resultierende Handlungsdruck ebensolche Leistungen zu erbringen, wird in Tabelle 39 weiterhin anhand der Wirkung von Variable 41 auf Variable 11 („Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“) deutlich. Als Erklärung für diesen Wirkungszusammenhang führt einer der Interviewten an, dass zunehmendes Know-How der Wettbewerber für den LDL dazu führt, sich im Umweltschutz selbst stärker engagieren zu müssen.²⁰⁴⁹

Neben den Indizien für die Wirkung einer umweltschutzbezogenen Leistungskonkurrenz unter den LDL, finden sich in Tabelle 39 auch Hinweise dafür, dass der LDL vom „Wissen“ seiner Wettbewerber profitiert. Dazu geht aus der Tabelle hervor, dass die „Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen in der Logistik“ (Variable 42) positiv auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL wirkt, zu denen auch ein Wissensmanagement zum Umweltschutz beim LDL (Variable 9) zählt. Hinsichtlich dieses Wirkungszusammenhangs zeigen die Interviews, dass der untersuchte LDL die Umweltschutzaktivitäten anderer LDL beobachtet,²⁰⁵⁰ und von den Aktivitäten lernt.²⁰⁵¹ Ein solches Beobachten der Wettbewerber wird in den Interviews als eine Quelle der „Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“ durch den Logistik-

²⁰⁴⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 19.

²⁰⁴⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 33.

²⁰⁴⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 17.

²⁰⁴⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 34.

²⁰⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 27.

²⁰⁴⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 19.

²⁰⁵⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 28.

²⁰⁵¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 18.

dienstleister (Variable 11) bestätigt oder zumindest für Einzelfälle in Erwägung gezogen.²⁰⁵² Demzufolge erfolgt eine Vermittlung von Wissen zum Umweltschutz an den LDL, wobei dieser Wissenstransfer wie gezeigt vom LDL im Zuge der Beobachtung und Imitation von Wettbewerbern aktiv verfolgt wird.

Es kann hinsichtlich der gezeigten Einflussnahme der Wettbewerber auf Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes zusammengefasst werden, dass aus Sicht des LDL von seinen Wettbewerbern eine zunehmende umweltschutzbezogene Leistungskonkurrenz ausgeht, welche als Bedrohung wahrgenommen wird und auf diese Weise zu Unsicherheit beim LDL führt. In der Folge führt der Einfluss der Wettbewerber (Unsicherheit) zur Verankerung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL, wobei bei Auswahl und Gestaltung von Zielen, Mitteln und Handlungen u. a. die Imitation von Wettbewerbern des LDL und insbesondere einzelnen Modellen zur Anwendung kommt. Dieser Prozess ist auch bei den Wettbewerbern des LDL zu beobachten, und wird durch Anpassungen der Kundenanforderungen an das Leistungsniveau von Logistikdienstleistern am Markt verstärkt. Insgesamt entsprechen die dargestellten Wirkungszusammenhänge den in Hypothese 1b formulierten Wirkungsbeziehungen.

Es kommt in Betracht, dass die gegenseitige Vermittlung als auch Imitation von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes langfristig zur Herausbildung von Typisierungen oder auch Standards unter LDL und somit **Isomorphie durch mimetische Prozesse** führen wird. Für eine Beurteilung der Verbreitung solcher geteilten Vorstellungen unter LDL bildet Variable 42 („Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen in der Logistik“) einen besonderen Indikator. Diesbezüglich ist festzustellen, dass die Mitglieder des LDL zwar als deren zukünftige Ausprägung „Standards für alle Bereiche der Produkte und Dienstleistungen von LDL“ erwarten, die Variable zum Zeitpunkt der Untersuchung jedoch die Ausprägung „Standards für Teilbereiche der Produkte und Dienstleistungen von LDL“ aufweist.²⁰⁵³ Der in Variable 42 zum Ausdruck kommende geringe Verbreitungsgrad geteilter Vorstellungen zum Umweltschutz unter LDL, erscheint dabei anschlussfähig zu der bereits gemachten Feststellung, dass vom untersuchten LDL allein die Umsetzung von ISO 14001 als Selbstverständlichkeit betrachtet wird,²⁰⁵⁴ gleichzeitig aber nur ein Teil der LDL dieses Mittel einsetzt, weshalb noch keine unter LDL durchgehend geteilte Vorstellung (Typisierung) vorliegen kann.²⁰⁵⁵ Demzufolge bleibt zu betonen, dass die vorhandene Evidenz auf eine schwache Verbreitung von geteilten Vorstellungen/Typisierungen des Umweltschutzes unter LDL hindeutet. Dass sich solche Standards zukünftig durch mimetische Prozesse und gegenseitige Vermittlung und Bestätigung herausbilden könnte oder ggf. bereits in Herausbildung (Institutionalisierung) befinden, wird anhand von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 deutlich. Dazu führt einer

²⁰⁵² Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 20; Interviewtranskript Nr. 3, S. 18.

²⁰⁵³ Vgl. Variablensatz, S. 17.

²⁰⁵⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

²⁰⁵⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.4.

der Interviewten an, dass Prozesse der gegenseitigen Imitation bereits zu einer Angleichung des Qualitätsmanagements von LDL geführt haben.²⁰⁵⁶

4.4.1.4.5 Potentielle Mitarbeiter

Hinsichtlich der Maßgeblichkeit der potentiellen Mitarbeiter für Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes konnte oben zwar aufgezeigt werden, dass diese dem Umweltschutz des LDL aufgrund normativer Überzeugungen vereinzelt eine Bedeutung beimessen,²⁰⁵⁷ allerdings finden sich in die Fallstudie keine Hinweise darauf, dass die Gruppe einen über die Vermittlung normativer Vorstellungen hinausreichenden Einfluss auf den LDL besitzt.

4.4.1.4.6 Nichtregierungsorganisationen

Als Besonderheit für die NGOs wurde bereits ausführlich in vorangegangenen Abschnitten diskutiert, dass die Mitglieder des LDL zwischen den Teilgruppen Umweltverbände und Bürgerinitiativen unterscheiden, und beide Teilgruppen Mechanismen normativen Drucks nutzen, um Anforderungen an LDL durchzusetzen.²⁰⁵⁸ Als Motive für die Einflussnahme auf LDL, konnten bei den Umweltverbänden normative Vorstellungen, und bei den Bürgerinitiativen eine persönliche Betroffenheit von Umwelteinwirkungen des LDL beobachtet werden.²⁰⁵⁹

Hinsichtlich des Einflusses der zwei Teilgruppen auf die Ziele des LDL geht aus der Einflussmatrix eine Maßgeblichkeit der gruppenübergreifenden Variable 38 („Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“),²⁰⁶⁰ für die Umweltschutzziele des LDL in Form der „Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“ (Variable 1) und der „Bedeutung ökologischer Konzernziele“ (Variable 3) hervor.²⁰⁶¹ Diesbezüglich zeigen die Interviews, dass die Teilgruppe **Umweltverbände** seitens der Interviewten als sehr mächtig eingeschätzt wird, und der LDL versucht, deren Anforderungen auch zu berücksichtigen.²⁰⁶² Ferner weisen die Interviewten darauf hin, dass einzelne Ziele zum Einsatz von Mitteln des Umweltschutzes (Partikelfilter) unmittelbar aufgrund des Drucks von Umweltverbänden definiert wurden.²⁰⁶³ Demzufolge lässt sich festhalten, dass der normative Druck der Umweltverbände zur Einführung von norm- und wertekonformer Mittel und Handlungen durch den LDL führt. Diese Kausalität entspricht der in **Hypothese 2b** beschriebenen Wirkungsbeziehung. Dahingegen findet sich in der Fallstudie keine Evidenz, dass der Einfluss der NGO auch zu einer Internalisierung von Vorstellungen über Ziele/Zwecke führt oder Ziele aufgrund regulativer Systeme der Teilgruppen ergriffen würden.

²⁰⁵⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 27.

²⁰⁵⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.5.

²⁰⁵⁸ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²⁰⁵⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²⁰⁶⁰ Die Variable repräsentiert den Einfluss der zwei Teilgruppen, und auch der Endverbraucher. Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.3 und 4.4.1.2.6.

²⁰⁶¹ Vgl. Einflussmatrix.

²⁰⁶² Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 11.

²⁰⁶³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 10f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 16.

	(2) Umfang interner Regularien zur Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)	(5) Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen	(7) Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	(16) Interne Kommunikation der Bedeutung grüner Logistik für das Unternehmen	(19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten	(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie
(38) Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten der Gesellschaft, Endverbraucher und Umweltverbänden	1	2	1	1	2	1	1	1

Tabelle 40: Wirkungsbeziehungen zwischen den Endverbrauchern und Umweltverbänden und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des LDL²⁰⁶⁴

Hinsichtlich des Einflusses der Umweltverbände und Bürgerinitiativen auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL geht aus Tabelle 40 hervor, dass die gruppenübergreifende Variable 38 („Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“)²⁰⁶⁵ einen Einfluss auf die genannten Bereiche ausübt. Diesbezüglich zeigen die Interviews, dass die Einflussnahme der Umweltverbände für die Einführung und Umsetzung bestimmter Mittel und Handlungen maßgeblich ist. Zu diesen Mitteln und Handlungen zählt wie bereits diskutiert der Einsatz von Partikelfiltern im Schienengüterverkehr, welcher auf den normativen Druck der Umweltverbände zurückzuführen ist. Ferner hat der zuvor beschriebene normative Druck der Umweltverbände auf Pestizide zu verzichten,²⁰⁶⁶ neben einem entsprechenden Verzicht oder der vereinzelt Verwendung vorgegebener Chemikalien, dazu geführt, dass der LDL Bewuchs an Eisenbahnstrecken in der Regel nur noch mechanisch entfernt, und durch neue Bepflanzungskonzepte zukünftigen Bewuchs zu verhindern versucht.²⁰⁶⁷ Solche Wirkungszusammenhänge werden in Tabelle 40 auch durch Einfluss von Variable 38 auf den „Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie“ (Variable 20) repräsentiert.

Der Einfluss der Umweltverbände auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL ist mittlerweile so groß, dass der LDL bei Maßnahmen des Umweltschutzes die Vorstellungen der Teilgruppe zu berücksichtigen versucht.²⁰⁶⁸ Das reicht soweit, dass der LDL die Umweltverbände in der Vergangenheit aktiv nach Wünschen an Maßnahmen des Umweltschutzes befragt, wodurch die Umweltverbände einen Einfluss auf den „grünen Standard“ des LDL erlangen.²⁰⁶⁹

²⁰⁶⁴ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

²⁰⁶⁵ Wie in Abschnitt 4.4.1.4.3 diskutiert, repräsentiert die Variable auch die Gruppen Endverbraucher und NGO.

²⁰⁶⁶ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²⁰⁶⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 17.

²⁰⁶⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 11.

²⁰⁶⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 12.

Neben dem gezeigten Einfluss auf Mittel und Handlungen, die direkt auf die Verringerung von Umwelteinwirkungen abzielen, führt der Einfluss der Gruppe auch einer externen Kommunikation entsprechend der Aktivitäten des Umweltschutzes. Dieser Wirkungszusammenhang findet sich in Tabelle 40 in Form der positiven Wirkung von Variable 38 die „[e]xterne-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“ (Variable 5), und wird durch einen der Interviewten damit begründet wird, dass gezielt auf entsprechende Informationsanforderungen der Umweltverbände reagiert wird.²⁰⁷⁰

Abschließend kann auf Basis der dargestellten Wirkungszusammenhänge zwischen den Umweltverbänden und Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes darauf geschlossen werden, dass der von der Teilgruppe der Umweltverbände ausgeübte normative Druck maßgeblich für die Einführung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL ist. Dieser Wirkungszusammenhang entspricht der in Hypothese 2b formulierten Wirkungsbeziehung. Dahingegen finden sich in der Fallstudie keine Indizien dafür, ob auch die andere Teilgruppe – Bürgerinitiativen – auf diese Weise auf den LDL wirken.

Neben ihrer Wirkung über normativen Druck, deutet die Fallstudie darauf hin, dass die Gruppe der NGOs auch über eine **Vermittlung von Werten und Normen** oder auch Typisierungen Einfluss auf den LDL und seine Mitglieder ausüben. Dazu geht aus Tabelle 40 hervor, dass die Gruppe bzw. Variable 38 positiv auf die „Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlichen Ressourcen in der Unternehmenskultur“ des LDL (Variable 7) als auch eine entsprechende „[g]rüne[s] Mitarbeitermotivation und -verhalten“ (Variable 19) wirkt. Eine solche Wirkung der Gruppe auf die Unternehmenskultur wurde auch in den Interviews bestätigt.²⁰⁷¹ Diesbezüglich wird darauf hingewiesen, dass durch den Einfluss der Gruppe Vertreter von Werten des Umweltschutzes im Unternehmen gestärkt werden.²⁰⁷² Die gezeigten Wirkungsbeziehungen deuten darauf hin, dass entsprechend der Hypothese 2a (H2a) formulierten Wirkungsbeziehungen zwischen Umweltverbänden und LDL Prozesse einer Vermittlung und Internalisierung von normativen Vorstellungen des Umweltschutzes vorliegen. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass die beschriebenen Mechanismen für den Umweltschutz des LDL nur von geringer Bedeutung bzw. Maßgeblichkeit sein können, da nur ein Teil der LDL-Mitglieder Werte und Normen des Umweltschutzes aufweist.²⁰⁷³

4.4.1.4.7 Kooperationspartner und Lieferanten

In Bezug auf Kooperationspartner und Lieferanten des LDL wurde oben bereits dargestellt, dass die Gruppe keine Anforderungen an den Umweltschutz des LDL stellt, möglicherweise aber Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutz an diesen vermittelt.²⁰⁷⁴ Allerdings finden sich in der Fallstudie keine Hinweise darauf, dass die Gruppe Einfluss auf den Umweltschutz des LDL ausübt, sodass letztlich keine Evidenz für eine entsprechende Maßgeblichkeit der Gruppe vorliegt.

²⁰⁷⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 21.

²⁰⁷¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 21; Interviewtranskript Nr. 5, S. 31.

²⁰⁷² Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 21.

²⁰⁷³ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.3.1 und 4.4.1.3.2.

²⁰⁷⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.7.

4.4.1.5 Zusammenfassung

Nach Abschluss der Analyse des LDL und seiner externen Akteursgruppen auf die Existenz und Wirkung technisch-funktionaler und institutioneller Systeme des Umweltschutzes werden die bisherigen Ergebnisse in diesem Abschnitt zusammengefasst. Für einen gesamthafter Überblick sind die in der Fallstudie bisher beobachteten Ursache-Wirkungsbeziehungen (und dazu formulierten Hypothesen) zunächst in Abbildung 21 zusammengefasst.

Bezüglich der Existenz und Wirkung **kulturell-kognitiver Systeme des Umweltschutzes** konnte gezeigt werden, dass die Verfolgung von **Zielen des Umweltschutzes** für die Mehrheit der Mitglieder des LDL **keine Selbstverständlichkeit oder gar Überzeugung** bildet, und Umweltschutz kaum in der Unternehmenskultur und den Einstellungen und Handlungen der Mitarbeiter des LDL verankert ist. Vielmehr deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass Ziele des Umweltschutzes mehrheitlich von den Mitgliedern des LDL akzeptiert werden, wobei ihr Zweck als Einhaltung externer Regeln angesehen wird. Das führt zu der Annahme, dass Ziele des Umweltschutzes für die Mehrheit der Mitglieder des LDL keine Typisierungen oder verinnerlichte Ziele darstellen.

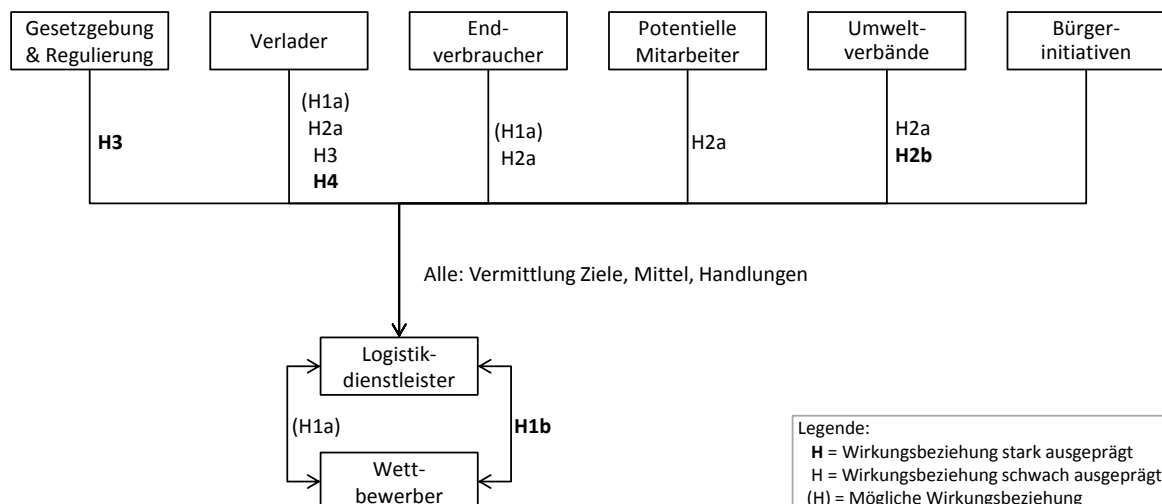


Abbildung 21: Zusammenfassung der Kernergebnisse zu H1a bis H4²⁰⁷⁵

In Bezug auf Mittel und Handlungen des Umweltschutzes weisen die Fallstudiendaten darauf hin, dass ein **Umweltmanagement und eine Zertifizierung nach ISO 14001** von den Mitgliedern des LDL als selbstverständliche Mittel, die **dauerhaft** im Einsatz sein werden, betrachtet werden. Demzufolge weisen sie die Eigenschaften typisierter bzw. internalisierter Mittel auf. Dahingegen konnten keine anderen Mittel oder Handlungen des Umweltschutzes bestimmt werden, die als Typisierungen oder Internalisierungen in Betracht kommen. Als deutliches Indiz gegen selbstverständliche Vorstellungen unter den Mitgliedern des LDL wurde oben mehrfach auf interne und bewusste Entscheidungen (auf Basis expliziter Kriterien wie Nutzen und Kosten) über den Einsatz von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes hingewiesen.

Hinsichtlich der Wirkungen kulturell-kognitiver Systeme und der dazu formulierten Hypothesen ist zunächst für **Hypothese 1a**, nach der eine Vermittlung und Bestätigung kulturell-

²⁰⁷⁵ Eigene Darstellung.

kognitiver Vorstellungen zu deren Verinnerlichung und Umsetzung bei LDL führt, festzustellen, dass dem LDL von fast allen diskutierten externen Gruppen **Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes vermittelt** werden. Als mögliche Wirkungen wurde gezeigt, dass Hinweise darauf bestehen, dass der Bedeutungsgewinn von Umweltschutz in der LDL-Umwelt zur Herausbildung von Selbstverständnissen und einer Akzeptanz von Werten und auch einer stärkeren Verankerung von Umweltschutz in der Unternehmenskultur führen könnte, wobei festzustellen ist, dass eine solche Kultur und entsprechende Vorstellungen beim LDL bisher nur schwach ausgeprägt, d. h. auf einzelne Mitglieder begrenzt ist. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass dem LDL von Verladern und Wettbewerbern ein Umweltmanagement und Zertifizierung nach ISO 14001 vermittelt werden, und dieses Mittel vom LDL als Selbstverständlichkeit betrachtet wird, was auf eine Internalisierung des Mittels hindeutet. Allerdings findet sich in der Fallstudie keine Evidenz dazu, ob und inwieweit allein die **Vermittlung von Vorstellungen** durch externe Gruppen für den LDL maßgeblich ist, oder die später in diesem Absatz diskutierten technisch-funktionalen oder wettbewerblichen Beziehungen die alleinigen Wirkungszusammenhänge darstellen. Aus diesem Grund kann zusammengefasst werden, dass die Fallstudien Daten vereinzelt auf die Gültigkeit der in H1a formulierten Beziehungen hindeuten, jedoch keine hinreichende Evidenz für eine Bestätigung von H1a vorliegt.

In Bezug auf **Hypothese 1b**, nach der Unsicherheit und Uneindeutigkeit zu einer Imitation von Modellen des Umweltschutzes führen, kann zusammengefasst werden, dass die zunehmenden Umweltschutzaktivitäten von Wettbewerbern bis hin zu einer umweltschutzbezogenen Leistungskonkurrenz von den Mitgliedern des LDL als Bedrohung empfunden werden und somit zu einer besonderen Form von **Unsicherheit** führen. Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass **Uneindeutigkeit** hinsichtlich der Umweltschutzanforderungen der verschiedenen Akteursgruppen aus der LDL-Umwelt vorliegt. Weiterhin wurde diskutiert, dass der untersuchte LDL die Umweltschutzziele ausgewählter Wettbewerber aktiv beobachtet und sich selbst daran orientiert. Ferner wurde auch in Bezug auf Mittel des Umweltschutzes bzw. die Einführung eines Umweltmanagements nach ISO 14001 und einer entsprechenden Zertifizierung deutlich, dass sich der LDL an Wettbewerber anzugleichen versucht. Die beschriebenen Wirkungszusammenhänge führen zu der Feststellung, dass der LDL aufgrund von Unsicherheit und ggf. auch Uneindeutigkeit Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von Modellen aus seiner Umwelt imitiert, was den in Hypothese H1b formulierten Wirkungszusammenhängen entspricht. Solche Beziehungen kommen auch für Wettbewerber des LDL in Betracht, da der LDL nach eigener Einschätzung eine Vorbildrolle hinsichtlich Umweltschutzes in der Logistik einnimmt, und gleichzeitig seine Umweltschutzaktivitäten von Wettbewerbern imitiert werden.

Abschließend soll in Bezug auf kulturell-kognitive Systeme noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die dargestellte gegenseitige Vermittlung und Imitation von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes durch LDL langfristig zur Herausbildung von geteilten

Vorstellungen und **Isomorphie durch mimetische Prozesse** führen könnte, zum Zeitpunkt der Untersuchung solche „Branchenstandards“²⁰⁷⁶ jedoch nur schwach ausgeprägt sind.

In Bezug auf die **Existenz und Wirkung normativer Systeme** kann zusammengefasst werden, dass sich in der Fallstudie vielzählige Hinweise darauf finden, dass die Mehrheit der Mitglieder des LDL keine oder nur sehr schwach ausgeprägte normative Vorstellungen zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes aufweist. Die Fallstudiendaten deuten darauf hin, dass lediglich für einzelne Mitglieder des LDL über deutlich ausgeprägte normative Vorstellungen des Umweltschutzes verfügen.

In Bezug **Hypothese 2a**, nach der eine Vermittlung und Internalisierung von normativen Vorstellungen zu einer Umsetzung entsprechender Vorstellungen bei LDL führen, konnte gezeigt werden, dass den Mitgliedern des LDL insbesondere von Endverbrauchern und NGOs (aber auch einzelnen Verladern und potentiellen Mitarbeitern) dauerhaft, das heißt über den Betrachtungszeitraum dieser Arbeit hinaus, normative Vorstellungen des Umweltschutzes vermittelt werden. Die geringe Bedeutung entsprechender Vorstellungen bei den Mitgliedern des LDL deutet allerdings darauf hin, dass in der Regel keine Internalisierung ebendieser erfolgt. Demzufolge existieren in der Fallstudie Hinweise für Gültigkeit von H2a bzw. der darin formulierten Wirkungszusammenhänge, wobei diese nur für einen Teil der Mitglieder von Bedeutung sein können.

In Bezug **Hypothese 2b**, der zufolge normativer Druck zu einer Umsetzung der Anforderungen externer Gruppen an den Umweltschutz des LDL führen, konnte gezeigt werden, dass normativer Druck der Umweltverbände zur Einführung und Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL führt. Ferner konnte dargelegt werden, dass von Umweltverbänden ausgeübter normativer Druck beim LDL auch zu einem Verzicht auf Mittel und Handlungen führt, die den Vorstellungen der Umweltverbände widersprechen. Insgesamt liegen deutliche Hinweise für die Gültigkeit der in Hypothese 2b formulierten Wirkungsbeziehungen vor.

Im Hinblick auf **Hypothese 3**, die beschreibt, dass regulative Systeme zur Förderung des Umweltschutzes bei LDL zur Adoption oder Beibehaltung regelkonformer Ziele, Mittel und Handlungen führen, konnte oben gezeigt werden, dass insbesondere die externen Gruppen Gesetzgebung und Regulierung sowie Verlager mithilfe regulativer Systeme Anforderungen an den Umweltschutz des LDL durchzusetzen versuchen. Als Wirkung dieser Einflussnahme konnte für die Gesetzgebung und Regulierung aufgezeigt werden, dass diese regulativen Systeme beim LDL zur Verfolgung regelkonformer Ziele und zur Einführung regelkonformer Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führen. Auch für die regulativen Systeme der Verlager konnte eine Wirkung in Form einer Befolgung der Regeln durch Einsatz der geforderten Mittel des Umweltschutzes (Zertifizierung nach ISO 14001) bestimmt werden. Insgesamt liegen deutliche Hinweise für die Gültigkeit von Hypothese 3 vor.

Im Hinblick auf **Hypothese 4**, aus der als rivalisierender Erklärungsansatz dieser Arbeit hervorgeht, dass technisch-funktionale Anforderungen der Verlager bei LDL zur Einführung

²⁰⁷⁶ Vgl. Variablensatz, S. 17.

von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes führen, wurde bereits zuvor diskutiert, dass sich die Anforderungen der Verlager nur in Einzelfällen auf kulturell-kognitive und/oder normative Systeme stützen. Vielmehr handelt es sich bei den Anforderungen der Verlager um rein technisch-funktionale Anforderungen, deren Fokus unmittelbar auf den Umwelteinwirkungen einzelner vom Verlager in Anspruch genommener oder potentiell in Anspruch zu nehmender Produkte bzw. Dienstleistungen liegt, und die von einem Teil der Verlager mittels regulativer Systeme oder sonstiger Formen von Zwang durchgesetzt werden. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass der LDL zur Befriedigung der technisch-funktionalen Anforderungen einerseits Mittel des Umweltschutzes einführt, die konkret von den Verlagern angefordert werden (ISO 14001), und andererseits häufig selbst entscheiden kann, welche Mittel und Handlungen zur Steigerung des Umweltschutzes zur Anwendung kommen, da die Verlager keine konkreten Vorstellungen oder gar Anforderungen dazu aufweisen. Es kann daher zusammengefasst werden, dass der LDL Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes auch zur Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen einführt. In diesem Zusammenhang konnte als besonderes Motiv des LDL für die Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes eine Steigerung des Umsatzes durch entsprechende Dienstleistungsangebote bestimmt werden, die in der Literaturanalyse unter dem Motiv der Aufrechterhaltung oder Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition zusammengefasst wurden.²⁰⁷⁷ Insgesamt deutet die Fallstudie stark auf die Gültigkeit von Hypothese 4 bzw. der darin formulierten Wirkungsbeziehungen hin.

4.4.2 Legitimität des Logistikdienstleisters durch Umweltschutz

In diesem Abschnitt erfolgt die Diskussion der Fallstudienenergebnisse zu den oben formulierten Hypothesen, dass die Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL zur Erreichung Legitimität und den damit verbundenen nachgelagerten Wirkungen in Form von legitimitätsbedingten Beiträgen bzw. die Nichtverfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes zu Illegitimität und illegitimitätsbedingten Bedrohungen führen.²⁰⁷⁸ Dazu werden zunächst die zur Prüfung der Zusammenhänge formulierten Hypothesen operationalisiert (Abschnitt 4.4.2.1). Anschließend erfolgt eine Darstellung der Fallstudienenergebnisse hinsichtlich der legitimitätsstiftenden Wirkungen von Umweltschutz für LDL (Abschnitt 4.4.2.2), um danach zu diskutieren, ob und welche legitimitätsbedingten Beiträge oder illegitimitätsbedingten Bedrohungen für LDL aus einer entsprechenden Wahrnehmung seines Umweltschutzes durch externe Akteure resultieren (Abschnitt 4.4.2.3). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung des Abschnitts (Abschnitt 4.4.2.4).

4.4.2.1 Operationalisierung der Hypothesen

In Bezug auf die (Il-)legitimitätsstiftenden Wirkungen, die aus der (Nicht-)Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes resultieren könnten, wurden oben drei Hypothesen formuliert.²⁰⁷⁹ Für die Prüfung ihrer Gültigkeit werden die Hypothesen und die ihnen zugrundeliegenden Konzepte in diesem Abschnitt operationalisiert.

²⁰⁷⁷ Vgl. Abschnitt 2.4.1.

²⁰⁷⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.3.4.

²⁰⁷⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.3.4.

In **Hypothese 5** wurde formuliert, dass die Adoption oder Beibehaltung zu institutionellen Systemen des Umweltschutzes konformer Ziele, Mittel und Handlungen bei einer entsprechenden Wahrnehmung zur Anerkennung von Legitimität durch externe Akteure führt.²⁰⁸⁰ Demzufolge führen die Adoption oder Beibehaltung durch normativ, regulativ oder kulturell-kognitive Systeme vorgegebene oder konforme Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, dazu, dass Organisationen von externen Akteuren, die diese institutionellen Systeme und insbesondere Vorstellungen teilen, als legitim anerkannt werden. Für die Prüfung von Eigenschaften, die zu Legitimität führen, findet im Folgenden die oben auf Basis von Suchman (1995) formulierte Definition von Legitimität Anwendung.²⁰⁸¹ Als Indikatoren für eine solche Wahrnehmung einer Organisation finden entsprechend der Ausführungen von Suchman (1995) und Scott (2001) eine Bewertung der Ziele, Mittel und Handlungen einer Organisation als erstrebenswert, richtig, oder angemessen Anwendung.²⁰⁸² Da die Darstellung von Organisationen mithilfe einer institutionen-konformen Sprache eine besondere Bedeutung für die Erreichung von Legitimität aufweist,²⁰⁸³ wird deren Nachweis in der folgenden Analyse besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Die erwarteten Wirkungen von als legitim oder illegitim wahrgenommenen Zielen, Mitteln oder Handlungen des Umweltschutzes bei LDL werden in den Hypothesen 6a und 6b beschrieben. Diesbezüglich bringt **Hypothese 6a** zum Ausdruck, dass die Anerkennung von Legitimität hinsichtlich des Umweltschutzes eines LDL durch eine externe Akteursgruppe bei dieser zur Gewährung oder Aufrechterhaltung legitimitätsbedingter Beiträge führt.²⁰⁸⁴ Für die weitere Analyse findet die oben vorgestellte Definition Anwendung, die **legitimitätsbedingte Beiträge** darlegt als: Durch die Anerkennung von Legitimität ausgelöste oder beibehaltene Handlungen interner und externer Akteure, die sich positiv auf die Erreichung der Ziele einer Organisation auswirken.²⁰⁸⁵ Dieser Definition folgend zählen positive Sanktionen als zentrales Element regulativer und normativer Systeme zu den legitimitätsbedingten Beiträgen,²⁰⁸⁶ und bilden einen zentralen Betrachtungsgegenstand für die folgende Analyse.

Als Gegensatz zu den vorteilhaften Wirkungen von Legitimität bringt Hypothese 6b zum Ausdruck, dass die Wahrnehmung von Illegitimität hinsichtlich des Umweltschutzes eines LDL durch eine externe Akteursgruppe bei dieser zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen führt. Für die weitere Analyse findet folgende oben vorgestellte Definition von **illegitimitätsbedingten Bedrohungen** Anwendung, nach der es sich um: Von der Annahme von Illegitimität ausgelöste Handlungen interner und externer Akteure handelt, die sich negativ auf die Erreichung der Ziele einer Organisation auswirken können.²⁰⁸⁷ Entsprechend dieser Definiti-

²⁰⁸⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.3.4.

²⁰⁸¹ Legitimität wurde oben definiert als: Wahrnehmung oder Annahme, dass die Eigenschaften einer Organisation konform zu den sozialen Vorstellungssystemen ihrer Umwelt sind. Abschnitt 3.2.4.1.

²⁰⁸² Vgl. Suchman (1995), S. 574; Scott (2001), S. 59.

²⁰⁸³ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

²⁰⁸⁴ Abschnitt 3.3.3.4.

²⁰⁸⁵ Abschnitt 3.2.4.3.

²⁰⁸⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.4.3.

²⁰⁸⁷ Abschnitt 3.2.4.3.

on zählen negative Sanktionen externer Akteure zu den illegitimitätsbedingten Bedrohungen,²⁰⁸⁸ und finden in der folgenden Analyse besondere Beachtung.

4.4.2.2 Legitimität des Logistikdienstleisters durch Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes

In diesem Abschnitt wird zunächst geprüft, ob Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL bei externen Akteuren von diesem zur Anerkennung von Legitimität führen. Einen besonderen Indikator zur Messung der Legitimität oder Illegitimität, die dem LDL von externen Akteuren hinsichtlich seines Umweltschutzes zugeschrieben wird, bildet die im Variablensatz enthaltene Variable 6 „Positives Image des LDL“, die von den Mitgliedern des LDL definiert wurde als „Wahrnehmung des Unternehmens bei Unternehmenspartnern und der sonstigen Systemumwelt als verantwortungsvoll in Bezug auf den Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“.²⁰⁸⁹ Ein solches „Image“ wird von den Mitgliedern des LDL mit folgenden Indikatoren umschrieben; „Wahrnehmung als: verantwortungsbewusst[,] - sozial[,] - nachhaltig[,] - zuverlässig[,] - effizient[,] - transparent[,] - seriös (kein Green Washing)“.²⁰⁹⁰ Hinsichtlich der Ausprägung der Variable zum Zeitpunkt der Untersuchung nehmen die Mitglieder des LDL an, dass sie bei externen Akteuren „als Erfüller aller externen Erwartungen an den Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“²⁰⁹¹ wahrgenommen werden.²⁰⁹² Diesbezüglich ist auch darauf hinzuweisen, dass im Neo-Institutionalismus ein guter Ruf und eine entsprechende Reputation als direkte Wirkungen von Legitimität diskutiert werden.²⁰⁹³

Anhand der dargestellten Indikatoren und der Selbsteinschätzung des LDL wird erkennbar, dass das von den Mitgliedern des LDL definierte Image im Umweltschutz die in dieser Arbeit definierten Eigenschaften von Legitimität umfasst, so dass Variable 6 den zentralen Indikator für die Erfüllung von institutionell bedingten sowie auch sonstigen externen Erwartungen an den Umweltschutz, und somit die Erreichung von Legitimität des LDL in Bezug auf seinen Umweltschutz bildet.²⁰⁹⁴

Einen weiteren Indikator für die Erfüllung externer Anforderungen, und dabei speziell der Anforderungen der Verlager, an den Umweltschutz des LDL bildet Variable 26 („Kundengerechte Leistungserbringung & Produktqualität des LDL“). Diese wurde von den Mitgliedern des LDL definiert als, „Erfüllung der zentralen Kundenanforderungen an die Produktgestaltung und Dienstleistungserbringung als Ausdruck von Qualität“²⁰⁹⁵, wobei die zentralen Leistungsmerkmale als „Transportpreis [,] - Laufzeit [,] - CO₂-Emissionen[,] - Zuverlässigkeit [,] - Sicherheit [,] - Effizienz“²⁰⁹⁶ zusammengefasst wurden. Aus Sicht der Mitglieder des Logistik-

²⁰⁸⁸ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.4.3.

²⁰⁸⁹ Variablensatz, S. 4.

²⁰⁹⁰ Ebd.

²⁰⁹¹ Ebd.

²⁰⁹² Ein Interviewteilnehmer geht allerdings davon aus, dass der LDL ein im Vergleich zu anderen Unternehmen (verschiedener Branchen) schlechtes Image habe. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 31.

²⁰⁹³ Vgl. Abschnitt 3.2.4.3.

²⁰⁹⁴ Vgl. zu den Zusammenhängen zwischen Legitimität, Image und Reputation auch Abschnitt 3.3.3.1.

²⁰⁹⁵ Variablensatz, S. 12.

²⁰⁹⁶ Ebd.

dienstleisters ist Variable 26 zum Zeitpunkt der Befragung als „Erfüllung der durchschnittlichen Kundenerwartungen“²⁰⁹⁷ ausgeprägt.

Hinsichtlich der Wirkungen des Umweltschutzes des LDL auf die Anerkennung von Legitimität bzw. Illegitimität ist zunächst festzustellen, dass „[n]egative Effekte des LDL auf Umwelt und natürliche Ressourcen“ (Variable 21), welche in der Regel Verstöße gegen grundsätzliche Anforderungen externer Akteure an den Umweltschutz des LDL repräsentieren,²⁰⁹⁸ negativ auf das Image des LDL (Variable 6) und somit dessen Legitimität wirken.²⁰⁹⁹

Wirkung von/auf	(6) Positives Image des LDL	(26) Kundengerechte Leistungserbringung & Produktqualität des LDL
(1) Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns	x	
(2) Umfang interner Regularien zur Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)	x	
(3) Bedeutung ökol. Konzernziele	x	
(4) Umweltzertifizierung	x	x
(5) Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen	x	
(7) Bedeutung Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur	x	
(8) Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen	x	
(9) Umfang eines grünen Wissensmanagements	x	
(11) Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	x	
(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	x	
(13) Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	x	
(14) Förderung von Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen bei Lieferanten und Subdienstleistern	x	x
(15) Herunterbrechen und Verankern der ökologischen Top-Ziele auf nachgelagerte Management- und Dienstleistungseinheiten	x	
(17) Schulung der Mitarbeiter in grünen Verhaltensweisen	x	
(18) Grüne Steuerungs- und Dispositions(-prozesse)		x
(19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten	x	x
(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie	x	x
(28) Eigene geschäftsfremde Klimaschutzprojekte	x	

Tabelle 41: Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes mit positiver Wirkung auf das Image und/oder die Erfüllung von Kundenanforderungen²¹⁰⁰

Im Gegensatz zur Wirkung schädlicher Umwelteinwirkungen des LDL finden sich, wie in Tabelle 41 dargestellt, in der Einflussmatrix verschiedene Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes des LDL, die positiv auf dessen Image (Variable 6) wirken. Diesbezüglich sind für die Umweltschutzziele des LDL, die von Variable 1 („Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten

²⁰⁹⁷ Ebd.

²⁰⁹⁸ Die Variable ist definiert als: „Alle vom LDL absolut eingesetzten/verbrauchten natürliche Ressourcen und vom LDL und seinen Anspruchsgruppen als zu vermeidende oder zu verringernde angesehene Output-Effekte auf die Umwelt- und natürliche Ressourcen.“ Variablensatz, S. 10.

²⁰⁹⁹ Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁰⁰ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Einflussmatrix.

Konzerns“) und Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) repräsentiert werden,²¹⁰¹ positive Wirkungen auf das Image des LDL in Bezug auf seinen Umweltschutz festzustellen.²¹⁰² Dazu führen die Mitglieder des LDL an, dass externe Akteure die Umweltschutzziele des LDL wahrnehmen, ihn anhand seiner Ziele bewerten und die Ziele zu einer Wahrnehmung als umweltfreundlich führen.²¹⁰³ Wie bereits aufgezeigt wurde, ist die Verankerung und der Bedeutungsgewinn dieser Ziele auf den Einfluss technisch-funktionaler Anforderungen der Verlager, ²¹⁰⁴ regulativer Systeme der Gesetzgebung und Regulierung²¹⁰⁵ sowie normativer Systeme der Umweltverbände²¹⁰⁶ zurückzuführen. Ferner zeigen die Interviews, dass bei Entscheidungen über die Verankerung von Zielen des Umweltschutzes im Leitbild des Unternehmens neben wirtschaftlichen Chancen und Risiken, auch die Chancen und Risiken eines Imageverlustes oder auch -gewinns Berücksichtigung finden,²¹⁰⁷ und externe Bewertungen des Umweltschutzes eine wichtige Ursache für die Verankerung von Umweltschutzzielen bilden.²¹⁰⁸ Es kann daher zusammengefasst werden, dass die Verankerung von Umweltschutzzielen des LDL neben technisch-funktionalen auch auf normative und regulative Vorgaben zurückzuführen ist, und in ihrer Wirkung zu Steigerungen der Legitimität des LDL hinsichtlich seines Umweltschutzes führt. Diese Wirkungsbeziehungen entsprechen den in Hypothese 5 formulierten Ursache-Wirkungszusammenhängen.

Hinsichtlich der Wirkung einer Verfolgung von Zielen im Umweltschutz ist ferner hervorzuheben, dass Variable 1 und Variable 3 aus Sicht der Mitglieder des LDL keine direkten Wirkungen auf Variable 26 („Kundengerechte Leistungserbringung & Produktqualität des LDL“) aufweisen.²¹⁰⁹ Dies deutet darauf hin, dass solche Ziele für die Verlager nur von geringer Bedeutung sind, und bildet ein weiteres Indiz dafür, dass die Mehrheit der Verlager weder entsprechende normative noch kulturell-kognitive Vorstellungen aufweist,²¹¹⁰ und auch keine direkten Anforderungen an die Umweltschutzziele von LDL stellt.²¹¹¹

Im Hinblick auf die legitimitätsfördernde Wirkung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes wird anhand von Tabelle 41 deutlich, dass verschiedene Mittel und Handlungen des Umweltschutzes zu Steigerungen des Images des LDL (Variable 6) führen. Dazu ist ferner festzustellen, dass sowohl der Einsatz von Mitteln und Handlungen im Management (Variable 2, 4, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17 und 18)²¹¹² als auch in der operativen Leistungserbringung (Variable 19 und 20) des LDL dessen Image steigern.²¹¹³

²¹⁰¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.3.1.

²¹⁰² Vgl. Tabelle 41.

²¹⁰³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 38; Einflussmatrix (mit Begründungen).

²¹⁰⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.2.

²¹⁰⁵ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.1.

²¹⁰⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.6.

²¹⁰⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 12.

²¹⁰⁸ Vgl. Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 6.

²¹⁰⁹ Vgl. Tabelle 41. Vgl. dazu auch Einflussmatrix.

²¹¹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹¹¹ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.2.

²¹¹² Grundsätzlich sind die vom LDL definierten Ziele des Umweltschutzes auch diesem Bereich hinzuzurechnen. Vgl. dazu die Ausführungen zu Umweltschutz im Management in Abschnitt 2.4.2.

²¹¹³ Vgl. Tabelle 41. Hinsichtlich der legitimitätsfördernden Wirkungen dieser Variablen bzw. entsprechender Maßnahmen nehmen die Experten an, dass externe Akteure Maßnahmen erkennen und dies zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens führt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 31; Einflussmatrix (mit Begründungen)

Bezüglich der imagefördernden Wirkungen des Einsatzes ausgewählter Technik und Energie (Variable 20) konnte bereits zuvor gezeigt werden, dass die Nutzung des Verkehrsträgers Schiene, und in diesem Zusammenhang auch der Einsatz elektrischer Energie von den Verladern als besonders umweltfreundlich wahrgenommen werden.²¹¹⁴ Ferner führen aus Sicht der Interviewten „CO₂-freie“ Schienentransporte zu einer positiven Wahrnehmung durch die Medien und die Verlager.²¹¹⁵ Diese Einschätzungen zeigen, dass die Nutzung des Verkehrsträgers Schiene, und damit die Erfüllung einer möglichen **geteilten Vorstellung** der Verlager zu Mitteln des Umweltschutzes,²¹¹⁶ bei den Verladern Steigerungen des Images bzw. Legitimität bedingen. Ein ähnlicher Zusammenhang wurde bereits für die Gruppe der Umweltverbände aufgezeigt, da die Gruppe die Eisenbahn als erstrebenswertes Mittel des Umweltschutzes betrachtet und deren Einsatz wertgeschätzt wird.²¹¹⁷ Beide Zusammenhänge zeigen auf, dass die Erfüllung von Vorstellungen externer Akteure zu Steigerungen des Image führen. Da oben insbesondere für Umweltverbände deutliche Hinweise auf eine normative Verankerung des Mittels aufgezeigt werden konnten,²¹¹⁸ gleichen die gezeigten Wirkungsbeziehungen zwischen dem LDL und den Umweltverbänden den in Hypothese 5 formulierten Wirkungszusammenhängen.

Als weitere Besonderheit ist anhand von Tabelle 41 auf die positive Wirkung der „Umweltzertifizierung“ des LDL (Variable 4) auf dessen Image hinzuweisen. Hinsichtlich der institutionellen Eigenschaften einer Umweltzertifizierung wurde bereits diskutiert, dass eine Einführung des Mittels auf Anforderungen der Verlager zurückzuführen ist, die teilweise mithilfe regulativer Systeme durchgesetzt werden,²¹¹⁹ und das Mittel ferner als geteilte Vorstellung der Verlager zu Mitteln des Umweltschutzes in Betracht kommt.²¹²⁰ Anhand von Tabelle 41 wird nun zusätzlich deutlich, dass die Umsetzung des Mittels positiv auf das Image als auch die Erreichung einer „kundengerechten Leistungserbringung & Produktqualität“ (Variable 26) wirkt. Dies bestätigt einerseits den technisch-funktionalen Zusammenhang zwischen Kundenanforderungen und Einführung des Mittels, und stützt andererseits die Vermutung, dass das Mittel bei einem Teil der Verlager auch kulturell-kognitiv verankert sein könnte. Da ein Teil der Verlager regulative Systeme für die Mitteleinführung definiert hat, die sogar für den Mitteleinsatz maßgeblich sind,²¹²¹ liegen des Weiteren der Hypothese 5 entsprechende Wirkungszusammenhänge vor. Sollten das Mittel als auch die in dieser Abhandlung diskutierte Nutzung der Eisenbahn bei den Verladern auch eine kulturell-kognitive oder normative Basis aufweisen, entsprächen die Wirkungsbeziehungen zwischen LDL und Verladern einer weiteren Ausprägung der in Hypothese 5 formulierten Wirkungsbeziehungen.

Trotz der gezeigten vereinzelten Hinweise auf die Erreichung von Legitimität durch Erfüllung der kulturell-kognitiven und/oder normativen Vorstellungen der Verlager ist darauf hinzuwei-

²¹¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹¹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 24.

²¹¹⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹¹⁷ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.6.

²¹¹⁸ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²¹¹⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.4.2. Weiterhin konnte oben auch für die Gruppe der Wettbewerber eine positive Wirkung auf Variable 4 festgestellt werden. Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.4.

²¹²⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹²¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.4.2.

sen, dass die Wirkungsbeziehungen zwischen LDL und Verladern zumeist einen technisch-funktionalen Charakter aufweisen, der teilweise durch regulative Systeme begleitet wird. Dazu geht aus Tabelle 41 deutlich hervor, dass verschiedene Mittel und Handlungen des Umweltschutzes einerseits zu Steigerungen des Images des LDL führen, andererseits die Mehrheit der sie repräsentierenden Variablen keine Wirkung auf die Zufriedenheit der Verlager mit den Dienstleistungen des LDL (Variable 26) aufweist.²¹²² Das lässt darauf schließen, dass bestimmte Bereiche des Umweltschutzes der LDL für die Verlager von geringerer Bedeutung sind als für andere Gruppen, und stützt die oben bereits gemachte Feststellung, dass die Umweltaanforderungen der Verlager in der Regel keine kulturell-kognitive oder normative Basis aufweisen.²¹²³

Als Zwischenergebnis zu den legitimitätsfördernden Wirkungen von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes kann zusammengefasst werden, dass deren Umsetzung grundsätzlich zu Steigerungen des Images/der Legitimität des LDL im Hinblick auf seinen Umweltschutz führt. Da ein Teil der diskutierten imagefördernden Ziele, Mittel und Handlungen konform zu den normativen Vorstellungen und/oder normativen und regulativen Vorgaben externer Akteursgruppen (Verlager und Umweltverbände) ist, gleichen die beobachteten Wirkungsbeziehungen den in Hypothese 5 formulierten Wirkungszusammenhängen. Die für die Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL maßgebliche Einflussnahme der Verlager und Umweltverbände und die daraus resultierende Anerkennung von Legitimität sind anhand der für diese Ursache und Wirkungsbeziehungen formulierten Hypothesen in Abbildung 22 noch einmal dargestellt.

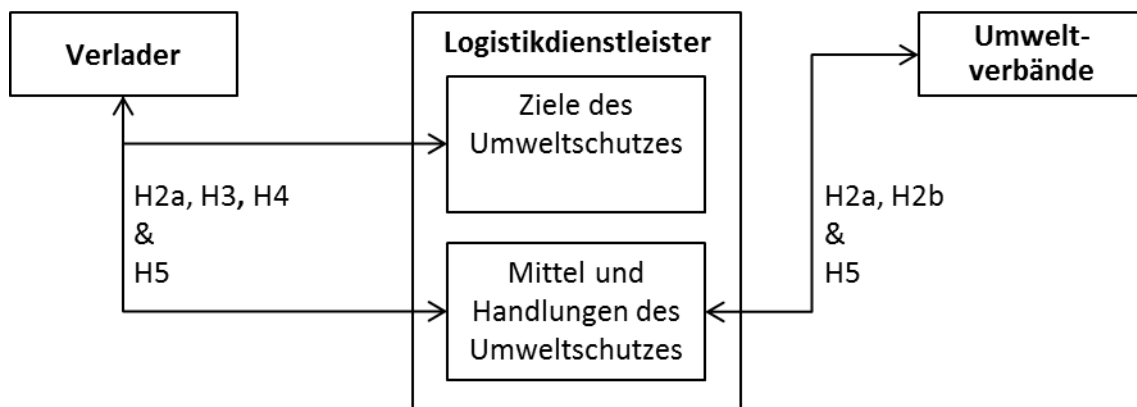


Abbildung 22: Legitimität des LDL durch Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes²¹²⁴

Nachdem bereits die legitimitätsfördernde Wirkung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes diskutiert wurde, soll im Folgenden untersucht werden, inwieweit eine institutionen-konforme Sprache, d. h. „Begriffe zur Beschreibung der Eigenschaften von Akteuren, die mit institutionellen Vorstellungen, Anforderungen und Vorgaben übereinstimmen“²¹²⁵ zur Anerkennung von Legitimität beiträgt. Diesbezüglich wird zunächst anhand von Tabelle 41 deutlich, dass Variable 5 („Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der

²¹²² Wie in Tabelle 41 deutlich wird, wirken die Variablen 4, 14, 18, 19 und 20 positiv auf Variable 26, wohingegen die restlichen imagefördernden Variablen keine positiven Wirkungsbeziehungen zu Variable 26 aufweisen.

²¹²³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹²⁴ Eigene Darstellung.

²¹²⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.4.2.

Umwelt- und natürlicher Ressourcen“) und Variable 12 („Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte“) eine positive Wirkung auf das Image des LDL haben. Diese Zusammenhänge zwischen externer Kommunikation und Image werden in den Interviews bestätigt. Dazu geben die Interviewten an, dass die Darstellung von Zielen und Maßnahmen des Umweltschutzes (z. B. mittels Nachhaltigkeitsberichten) von externen Akteuren und insbesondere den Verladern zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens beitragen.²¹²⁶ Hinsichtlich der Wirkungen einer Kommunikation wird anhand der Interviews ferner deutlich, dass aus Sicht der Interviewten Kommunikation *allein* kaum zu Steigerungen des Images beitragen kann. Dazu wird von den Interviewten angeführt, dass *allein* die Formulierung und Kommunikation von Zielen des Umweltschutzes nicht zu Verbesserungen des Images führt, da ein positives Image auch echte Fakten erfordere,²¹²⁷ und der Versuch eines sogenannten Green Washing beispielsweise durch Kontrollen der Umweltverbände verhindert wird.²¹²⁸ Ferner wird darauf hingewiesen, dass Mittel und Handlungen, die zu einer echten Verringerung schädlicher Umwelteinwirkungen führen, besonders positiv auf das Image wirken, wohingegen Maßnahmen wie beispielsweise eine Umweltzertifizierung, die als Managementmethoden nur indirekt zu einer Verringerung schädlicher Umwelteinwirkungen führen können, weniger Wirkung aufweisen.²¹²⁹ Ferner vermutet einer der Interviewten, dass LDL es nie erreichen werden, sämtliche schädliche Umwelteinwirkungen zu vermeiden, und deshalb auch nie als vollkommen umweltfreundlich angesehen werden können, aber zumindest die Ergreifung von Maßnahmen des Umweltschutzes zu einer positiven Wahrnehmung führt.²¹³⁰

Es kann zusammengefasst werden, dass die beschriebenen Eigenschaften der externen Kommunikation des LDL zum Umweltschutz darauf hindeuten, dass ebendiese bei externen Akteuren die Wahrnehmung fördert, dass der LDL ihre Anforderungen und Vorstellungen erfüllt bzw. legitim ist. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass Legitimität bzw. ein entsprechendes Image entsprechend ihrer am Anfang dieses Abschnitts vorgestellten Eigenschaften aus Sicht des LDL auch Transparenz und Seriosität in der Kommunikation voraussetzen.

Hinsichtlich der Verwendung einer **Sprache der Legitimität** zur Beschreibung des eigenen Umweltschutzes geht aus den Interviews hervor, dass in der Kommunikation verschiedene Begriffe Verwendung finden, die mit den Anforderungen externer Akteure übereinstimmen. Die Interviewten geben an, dass in der Kommunikation zum eigenen Umweltschutz insbesondere die Begriffe und Umweltschutzziele Treibhausgase und Klimaschutz sowie Lärm(-schutz) für den LDL und seine externen Akteure eine hohe Bedeutung aufweisen.²¹³¹ Da die genannten Begriffe und Ziele des Umweltschutzes mit den zuvor gezeigten Anforderungen externer Akteursgruppen (insbesondere Gesetzgebung und Regulierung, Verlander und Umweltverbände) übereinstimmen,²¹³² kann zunächst abgeleitet werden, dass die Beschreibung

²¹²⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 29f.

²¹²⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 35.

²¹²⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 11.

²¹²⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 33.

²¹³⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 42.

²¹³¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 35; Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 43; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹³² Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.1, Abschnitt 4.4.1.2.2 und Abschnitt 4.4.1.2.6.

des Unternehmens mit Begriffen, die den Anforderungen externer Akteursgruppe entsprechen, für die Erreichung von Legitimität von Bedeutung ist.

Im Gegensatz zu den benannten Zielen des Umweltschutzes wurden von den Interviewten keine spezifischen Mittel und Handlungen des Umweltschutzes benannt, die in der Kommunikation von besonderer Bedeutung sind. Dies legt nahe, dass die externen Akteure kaum geteilte Vorstellungen oder konkrete Anforderungen an Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL aufweisen oder diese für den LDL von geringer Bedeutung sind, und ist insbesondere stimmig zu der bereits in dieser Untersuchung gemachten Feststellung, dass die Verlader, als Kernzielgruppe der externen Kommunikation, wenig konkrete Vorstellungen und Anforderungen an Mittel und Handlungen des Umweltschutzes aufweisen.²¹³³

Es kann zur Bedeutung einer **Sprache der Legitimität** zusammengefasst werden, dass die die Verfolgung und Kommunikation von Zielen des Umweltschutzes, die den Vorstellungen und Anforderungen externer Akteure entsprechen, sowie von Mitteln und Handlungen, die negative Umwelteinwirkungen vermeiden helfen, bei externen Akteuren zu einer vorteilhaften Wahrnehmung des LDL führen. Dahingegen ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass die Fallstudiendaten darauf hindeuten, dass *reine* Kommunikationsmaßnahmen kaum zu einer solchen Wirkung führen.

Abschließend kann als Ergebnis dieses Abschnitts zusammengefasst werden, dass beim untersuchten LDL die Einführung zu regulativen und normativen Systemen konformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes in Verbindung mit einer entsprechenden Darstellung des LDL bei externen Akteuren die Wahrnehmung fördert, dass sich der LDL konform zu den Anforderungen und Vorstellungen dieser Akteure verhält und somit legitim ist. Diese Zusammenhänge entsprechen den in Hypothese 5 formulierten Wirkungszusammenhängen. Hinsichtlich der eigenen Darstellung des LDL gegenüber Dritten ist noch einmal zu betonen, dass Transparenz und Seriosität (in der Kommunikation) zwei weitere Kerneigenschaften und Voraussetzungen für die Erreichung von Legitimität bilden.

4.4.2.3 Beiträge oder Bedrohungen durch Erfüllung oder Nicht-Erfüllung externer Anforderungen und Erwartungen an den Umweltschutz

Zur Bestimmung der legitimitätsbedingten Beiträge aber auch der legitimitätsbedingten Bedrohungen als Folge der Befolgung oder Missachtung externer Anforderungen und Erwartungen und der daraus möglicherweise resultierenden Legitimität oder Illegitimität an den Umweltschutz des LDL wurde mithilfe der Einflussmatrix und der durchgeführten Interviews bestimmt, zu welchen Vor- oder Nachteilen eine Wahrnehmung bzw. ein Image des LDL als umweltfreundlich oder nicht-umweltfreundlich, sowie die Umsetzung oder der Verzicht auf Maßnahmen des Umweltschutzes bei den externen Akteursgruppen führen. Die identifizierten Vor- und Nachteile sind in Tabelle 42 dargestellt.

²¹³³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

	Gesetz- gebung & Regu- lierung	Verlader	Endver- braucher	Wett- bewerber	Potentielle Mitarbeiter	NGO - Umwelt- verbände	NGO - Bürger- initiativen	Kooperati- onspartner & Lief- eranten
Vorteile durch Image als umwelt- freundlich	• Keine ²¹³⁴	• Nachfrage nach Dienst- leistungen des LDL ²¹³⁵	• Keine ²¹³⁶	• Keine ²¹³⁷	• Inter- esse an LDL ²¹³⁸	• Unter- stütz- ung LDL bzw. Eisen- bahn ²¹³⁹	-	• Keine Vortei- le ²¹⁴⁰
Vorteile durch Ziele, Mittel & Handlungen des Umwelt- schutzes	• Steuer- & Abgaben- erleichterun- gen für einzel- ne Technolo- gien ²¹⁴¹	• Gesteigerte Nachfrage nach Dienst- leistungen des LDL ²¹⁴² • Wiederbeauf- tragung (z. B. durch ISO 14001) ²¹⁴³	-	-	-	-	-	-
Nachteile durch Image als nicht umwelt- freundlich	• Sanktionen ²¹⁴⁴	• Wechsel zu Wettbewer- bern ²¹⁴⁵ • Keine, da Preisniveau wichtiger ²¹⁴⁶	• Sank- tio- nen ²¹⁴⁷	• Keine ²¹⁴⁸	• Verrin- gertes Inter- esse an LDL ²¹⁴⁹	• Sankti- onen (u. a. öffent- liches An- prang- ern) ²¹⁵⁰	-	• Keine ²¹⁵¹
Nachteile durch Verzicht auf Ziele, Mittel & Hand- lungen des Umwelt- schutzes	• Umweltvorga- ben für Logistik & Transport ²¹⁵² • Sanktionier- ung (finanz- ielle Auswirk- ungen) ²¹⁵³	• Verringerte Nachfrage nach Dienst- leistungen /Abwandern zu Wettbe- werbern ²¹⁵⁷	-	-	-	• Öffent- liches An- prang- ern oder Pro-	• Pro- testak- tio- nen ²¹⁶¹ • Ausü- ben von	-

²¹³⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 20.

²¹³⁵ Diesbezüglich geht aus der Einflussmatrix hervor, dass nach Ansicht der Mitglieder des LDL die Variable 6 („Positives Image des LDL“) positiv auf Variable 32 („Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL“) sich auswirkt. Vgl. Einflussmatrix. Der Zusammenhang wird auch in den Interviews deutlich hervorgehoben. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 2, S. 25; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 20.

²¹³⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26.

²¹³⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹³⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 39f.

²¹³⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 6 und S. 25; Interviewtranskript Nr. 5, S. 30.

²¹⁴⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 40; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹⁴¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 15.

²¹⁴² Die Variablen 4 („Umweltzertifizierung“), 5 („Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten [im Umweltschutz]“), 11 („Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“), 12 („Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte“) und 13 („Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung“) wirken positiv auf Variable 32 („Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL“). Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁴³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 20; Interviewtranskript Nr. 4, S. 28; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

²¹⁴⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹⁴⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 40.

²¹⁴⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹⁴⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²¹⁴⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 39f.

²¹⁵⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27.

²¹⁵¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 27; Interviewtranskript Nr. 5, S. 3.

²¹⁵² Der LDL gibt an, dass Variable 21 („Negative Effekte des LDL auf Umwelt- und natürliche Ressourcen“) eine positive Wirkung auf Variable 35 („Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung“) besitzt. Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁵³ Interviewtranskript Nr. 1, S. 34; Interviewtranskript Nr. 3, S. 20 und S. 27.

	<ul style="list-style-type: none"> •Bepreisung schädlicher Umwelteinwirkungen²¹⁵⁴ •Öffentliche Kritik²¹⁵⁵ •Androhen formaler Regeln²¹⁵⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> •Nichtbeauftragung bei Verzicht auf Umweltzertifizierung/umweltfreundliche Technik²¹⁵⁸ •Keine Nachteile²¹⁵⁹ 				test-aktio- nen ²¹⁶⁰	Druck auf Ge- setz- gebung und Regu- lie- rung ²¹⁶²	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--

Tabelle 42: Vor- und Nachteile von Umweltfreundlichkeit/Nicht-Umweltfreundlichkeit und eines entsprechenden Image für den LDL²¹⁶³

In Bezug auf die Gruppe der **Gesetzgebung und Regulierung** geht aus Tabelle 42 hervor, dass aus Sicht der Mitglieder des LDL ein umweltfreundliches Image nicht zu Vorteilen durch die Gruppe führt, und ferner durch Maßnahmen des Umweltschutzes kaum individuelle Vorteile oder Belohnungen erreichbar sind. Die Interviewten weisen hinsichtlich der erreichbaren Vorteile durch Maßnahmen des Umweltschutzes darauf hin, dass bestimmte Technologien und entsprechend verringerte schädliche Umwelteinwirkungen, geringeren monetären Belastungen ausgesetzt sind als andere. Kern dieses Zusammenhangs bilden der als Eigenschaft regulativer Systeme benannte und für die Gruppe oben nachgewiesene Einsatz negativer formaler Sanktionen zur Durchsetzung eigener Regeln.²¹⁶⁴ Eine solche negative Sanktionierung erwartet der LDL insbesondere bei einem Verzicht auf Maßnahmen des Umweltschutzes und/oder dadurch vermeidbarer schädlicher Umwelteinwirkungen. Dazu zeigt die Einflussmatrix, dass „Negative Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“ durch den LDL (Variable 21), welche als Outputeffekte definiert wurden, die es aus Sicht der Anspruchsgruppen des LDL zu vermeiden gilt,²¹⁶⁵ positiv (d. h. verstärkend) auf Anforderungen und Vorgaben der Gruppe (Variable 35) und die „Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“ (Variable 36) wirken.²¹⁶⁶ Neben schädlichen Umwelteinwirkungen wird auch der Verzicht auf geforderte Mittel des Umweltschutzes mit negativen formalen

²¹⁵⁷ Der LDL erwartet, dass Variable 21 („Negative Effekte des LDL auf Umwelt- und natürliche Ressourcen“) eine negative Wirkung auf Variable 32 („Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL“) besitzt. Vgl. Einflussmatrix. Vgl. auch Interviewtranskript Nr. 1, S. 30; Interviewtranskript Nr. 3, S. 14; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

²¹⁶¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 8.

²¹⁵⁴ Diesbezüglich erwarten die Mitglieder des LDL, dass Variable 21 („Negative Effekte des LDL auf Umwelt- und natürliche Ressourcen“) eine positive Wirkung auf Variable 36 („Bepreisung negativer Effekte auf Umwelt und natürliche Ressourcen“) besitzt. Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁵⁵ Als Beispiele werden „Presseerklärung und dergleichen“ angeführt. Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 15.

²¹⁵⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 16.

²¹⁵⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 28 und S. 32.

²¹⁵⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 10.

²¹⁶⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 7 und S. 12; Interviewtranskript Nr. 3, S. 22; Interviewtranskript Nr. 5, S. 17.

²¹⁶² Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 8f.

²¹⁶³ Eigene Darstellung. Zur Detaillierung der aus der Einflussmatrix hervorgehenden Erkenntnisse wurden die Interviewten gebeten, jeweils Vor- und Nachteile zu benennen, die aus einer Wahrnehmung als umweltfreundlich oder nicht-umweltfreundlich durch die verschiedenen Gruppen resultieren sowie die Vor- und Nachteile einer Befolgung der Anforderungen der verschiedenen Gruppen zu benennen. Vgl. dazu Abschnitt 4.2.4.

²¹⁶⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.1.

²¹⁶⁵ Variable 21 ist wie folgt definiert: „Alle vom LDL absolut eingesetzten/verbrauchten natürliche Ressourcen und vom LDL und seinen Anspruchsgruppen als zu vermeidende oder zu verringernde angesehene Output-Effekte auf die Umwelt- und natürliche Ressourcen“ Variablensatz, S. 10.

²¹⁶⁶ Vgl. Einflussmatrix.

Sanktionen geahndet.²¹⁶⁷ Ferner wird bei Verstößen gegen die Anforderungen und Vorstellungen der Gruppe sogar die Einführung zusätzlicher formaler Regeln angedroht.²¹⁶⁸

Insgesamt bilden die gezeigten Wirkungsbeziehungen einer Befolgung oder Nicht-Befolgung der Regeln und Vorstellungen der Gruppe Gesetzgebung und Regulierung und den daraus resultierenden negativen Sanktionierungen einen deutlichen Beleg für die Bedrohungen der Zielerreichung, die aus einem nichtregel- und vorstellungskonformen Verhalten der LDL resultieren. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass sich entsprechend der obigen Ausführungen Nicht-Regelkonformität oder auch **Illegitimität** insbesondere gegenüber regulativen Systemen vorliegt, und kein abschließender Nachweis dafür erbracht werden konnte, dass diese Regeln und Vorstellungen der Gruppe eine normative oder kulturell-kognitive Basis aufweisen. Unabhängig von einer solchen Verankerung der Regeln, zeigen die Fallstudiendaten, dass Illegitimität im Sinne einer Nicht-Einhaltung formaler Regeln zu Bedrohungen führen, was den in Hypothese 6b formulierten Wirkungsbeziehungen entspricht.

Für die Gruppe der **Verlader** wird anhand von Tabelle 42 und der darin zusammengefassten Daten aus Einflussmatrix und Interviews deutlich, dass ein Image des LDL als umweltfreundlich zu einer Beibehaltung und Steigerung der Nachfrage der Verlader nach Dienstleistungen des LDL zur Folge haben. Eine positive Wirkung auf die Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL hat auch die Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes.²¹⁶⁹ Hinsichtlich dieser Wirkungszusammenhänge bemerken die Interviewten, dass die Befolgung der Anforderungen und Erwartungen der Verlader an den Umweltschutz des LDL und ein entsprechendes Image eine zentrale Voraussetzung für eine Weiter-/Wiederbeauftragung des LDL bilden können.²¹⁷⁰

Im Gegensatz zu den beschriebenen positiven Wirkungen von Handlungen des Umweltschutzes geht aus der Einflussmatrix hervor, dass „[n]egative Effekte des LDL auf Umwelt und natürliche Ressourcen“ (Variable 21) auch vermindern auf die Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL (Variable 32) wirken.²¹⁷¹ Ferner zeigen die Interviews, dass Verletzungen der Anforderungen (z. B. Zertifizierung nach ISO 14001) der Verlader sowie ein Image als wenig umweltfreundlich die für die LDL-Zielerreichung nachteiligen Effekten einer sinkenden Nachfrage oder einer Beendigung von Geschäftsbeziehungen zur Folge haben.²¹⁷²

Die beschriebenen Reaktionen der Verlader sind insbesondere darauf zurückzuführen, dass der Umweltschutz des LDL wie oben gezeigt eine technisch-funktionale Anforderung der Verlader bildet, die die Verlader u. a. zur Befriedigung an sie gerichteter Anforderungen

²¹⁶⁷ Vgl. Tabelle 42. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.2.1.

²¹⁶⁸ Vgl. Tabelle 42. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.2.1.

²¹⁶⁹ Vgl. Tabelle 42.

²¹⁷⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 20; Interviewtranskript Nr. 5, S. 22.

²¹⁷¹ Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁷² Vgl. 3.2.1. Diesbezüglich geht aus den Interviews hervor, dass ein schlechter Ruf oder gar ein Umweltskandal des LDL negative Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zu den Verladern hätte. Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 40.

eigener Kunden (insbesondere Endverbraucher) stellen.²¹⁷³ Anforderungen an LDL richten die Verlader an *selbst* zu erfüllenden Anforderungen, Vorstellungen und ggf. den institutionellen Systemen externer Akteure aus.²¹⁷⁴ Auf diese Weise bilden die Anforderungen externer Akteure der Verlader, bzw. die Annahme einer Befriedigung daraus abgeleiteter Anforderungen und Erwartungen der Verlader an den Umweltschutz des LDL, eine zentrale Voraussetzung für die Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL.

Hinsichtlich der institutionellen Ursachen der beschriebenen Effekte einer Umsetzung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes, sowie einer entsprechenden Wahrnehmung in Verbindung mit Folgehandlungen der Gruppe ist festzustellen, dass die Wirkungsbeziehungen aus einer Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Verlader und den daraus resultierenden Vor- und Nachteilen, den in Hypothese 6a und 6b formulierten Wirkungsbeziehungen gleichen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die gezeigte Nicht-Erfüllung/Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen der Verlader nur in Einzelfällen zu Il-/Legitimität führt, da ebendiese im Sinne ihrer in dieser Arbeit verwendeten Definition Konformität zu institutionellen Systemen der Verlader voraussetzt. Da diese wie bereits beschrieben zumindest bei einem kleinen Anteil der Verlader in Form normativer und/oder regulativer Systeme vorliegen,²¹⁷⁵ gleichen die in der Fallstudie zwischen einem Teil der Verlader und dem LDL beobachteten Beziehungen den in Hypothese 6a und 6b formulierten Wirkungszusammenhängen.

Bezüglich der Bedeutung der in diesem Abschnitt beschriebenen technisch-funktionalen und institutionellen Zusammenhänge für die Beziehungen zwischen LDL und Verladern, ist allerdings darauf hinzuweisen, dass trotz der gezeigten steigenden Bedeutung des Umweltschutzes für die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen, der Preis von LDL für die Verlader bisher häufig noch von vorrangiger Bedeutung für die Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL ist, und ferner die Realisierung von/der Verzicht auf Ziele(n), Mittel(n) und Handlungen des Umweltschutz bei der Mehrheit der Verlader weder zu Vor- noch zu Nachteilen führen.²¹⁷⁶ Dies deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Verlader weder entsprechenden Anforderungen durch eigene externe Akteure ausgesetzt ist (bzw. andere Anforderungen eigener externer Akteure von noch höherer Bedeutung sind), noch über die diskutierten institutionellen Systeme verfügt.

Im Hinblick auf die Gruppe der **Endverbraucher** zeigen die Interviews, dass Maßnahmen des Umweltschutzes und ein Image als umweltfreundlich, nicht zu Vorteilen in Form von Belohnungen bzw. legitimitätsbedingten Beiträgen durch die Gruppe führt,²¹⁷⁷ was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass keine direkten Austauschbeziehungen zwischen der Gruppe und dem LDL bestehen.²¹⁷⁸ Ferner nehmen die Interviewten an, dass ein Image des

²¹⁷³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2. Diesbezüglich findet sich in der Einflussmatrix auch die Beziehung, dass Variable 38 („[s]teigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“) positiv auf Variable 30 („Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“) wirkt. Vgl. Einflussmatrix.

²¹⁷⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.2 und Abschnitt 4.4.1.2.3.

²¹⁷⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹⁷⁶ Vgl. Tabelle 42. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.2.2.

²¹⁷⁷ Vgl. Tabelle 42.

²¹⁷⁸ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.3.

LDL als nicht-umweltfreundlich zu negativen Sanktionen führen kann,²¹⁷⁹ wobei nicht näher spezifiziert wurden, in welcher Form sich diese darstellen. Insgesamt deuten die Fallstudien-
daten aufgrund der nicht vorhandenen direkten Austauschbeziehungen und der oben aufge-
zeigten geringen Maßgeblichkeit der Gruppe für den Umweltschutz des LDL²¹⁸⁰ darauf hin,
dass legitimitätsbedingte Beiträge und illegitimitätsbedingte Bedrohungen in Bezug auf die in
dieser Arbeit betrachteten LDL durch die Gruppe nicht existieren.

In Bezug auf die Gruppe der **Wettbewerber** wird anhand der in Tabelle 42 zusammenge-
fassten Aussagen der Interviewten deutlich, dass Umweltschutz und ein entsprechendes
Image weder zu direkten Vorteilen noch Nachteilen durch die Gruppe führen. Dies ist konsis-
tent gegenüber der oben gemachten Feststellung, dass die Gruppe keine direkten Anforde-
rungen an den Umweltschutz des LDL stellt.²¹⁸¹

Für die Gruppe der **potentiellen Mitarbeiter** wird anhand Tabelle 42 aber auch den zuvor
gemachten Ausführungen deutlich,²¹⁸² dass ein Image als umweltfreundlich zu einer Erhö-
hung des Interesses potentieller Mitarbeiter an einer Tätigkeit für das Unternehmen führen
können. Vergleichbar dazu kann ein Image als umweltfreundlich auch bei bestehenden
Mitarbeitern zu einer Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen
führen.²¹⁸³ Dahingegen ist für die potentiellen Mitarbeiter festzustellen, dass ein Image als
wenig umweltfreundlich zu einem verringerten Interesse an einer Tätigkeit für das Unter-
nehmen führt.²¹⁸⁴ Da oben bereits festgestellt wurde, dass Umweltschutz bei einem Teil der
Gruppe eine moralische und somit normativ gestützte Verankerung aufweist,²¹⁸⁵ entsprechen
die dargestellten Wirkungsbeziehungen zwischen der Annahme der LDL sei umweltfreund-
lich/nicht-umweltfreundlich und der darauf folgenden Reaktion der potentiellen Mitarbeiter
den Hypothese 6a und 6b vorhergesagten Wirkungsbeziehungen.

Hinsichtlich der **Nichtregierungsorganisationen** wird in der Analyse wiederum zwischen
Umweltverbänden und Bürgerinitiativen unterschieden. Für die **Umweltverbände** geht in
Bezug auf ein Image des LDL als umweltfreundlich bzw. von ihm eingesetzter Maßnahmen
des Umweltschutzes aus Tabelle 42 und den vorherigen Ausführungen hervor,²¹⁸⁶ dass
insbesondere der von ihm eingesetzte Verkehrsträger Schiene normative Eigenschaften
aufweist, sein Einsatz wertgeschätzt wird, und die Gruppe den Verkehrsträger und den ihn
einsetzenden LDL unterstützt. Daran wird deutlich, dass der Einsatz von als legitim aner-
kannten Mitteln zu einer Unterstützung des Unternehmens durch die Gruppe führt. Dieser
Zusammenhang entspricht den in Hypothese 6a formulierten Wirkungsbeziehungen.

Neben den negativen Wirkungen des Umweltschutzes und eines entsprechenden Images,
wurde in den Interviews insbesondere betont, dass bei den **Umweltverbänden** ein Image als
nicht-umweltfreundlich oder Abweichungen von den Anforderungen und Erwartungen der

²¹⁷⁹ Vgl. Tabelle 42.

²¹⁸⁰ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.3.

²¹⁸¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.4.

²¹⁸² Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.5.

²¹⁸³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 34.

²¹⁸⁴ Vgl. Tabelle 42. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.2.5.

²¹⁸⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.5.

²¹⁸⁶ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.6.

Gruppe zu negativen Sanktionen führen können.²¹⁸⁷ Bei solchen Sanktionen handelt es sich wie oben bereits aufgezeigt, um ein öffentliches Anprangern oder Protestaktionen (z. B. Besetzung von Eisenbahnstrecken), welche in ihrer Wirkung beim LDL bereits zur Einführung (Partikelfilter) oder den Verzicht auf Mittel (Chemikalieneinsatz) beim untersuchten LDL geführt haben.²¹⁸⁸ Insbesondere Protestaktionen führen aufgrund der direkten Störungen der Tätigkeiten des LDL zu Gefährdungen seiner Zielerreichung (z. B. Umsatz- und Gewinnziele). Insgesamt machen diese Zusammenhänge deutlich, dass Abweichungen von den Anforderungen der Umweltverbände direkt oder indirekt zu Bedrohungen der Zielerreichung des LDL führen können. Auch wenn wie zuvor bereits dargestellt aus den Fallstudien Daten nicht hervorgeht, dass es sich bei den geforderten Mitteln selbst um Institutionen handelt,²¹⁸⁹ so legen die Fallstudien Daten nahe, dass der Einsatz der Mittel der Realisation der übergeordneten Werten und Normen der Gruppe dienen bzw. diese verletzen, und Abweichungen von diesen Vorgaben und Vorstellungen zu Illegitimität und nachgelagerten Wirkungen in Form von Gefährdungen der Zielerreichung führen. Aus diesem Grund entsprechen die gezeigten Beziehungen zwischen Umweltverbänden und NGO den in Hypothese 6b formulierten Wirkungsbeziehungen.

In Bezug auf die Gruppe der **Bürgerinitiativen** zeigt Tabelle 42 und die darin zusammengefassten Aussagen der Interviewten, dass von der Gruppe grundsätzlich keine Vorteile durch Maßnahmen des Umweltschutzes oder ein Image als umweltfreundlich ausgehen. Ferner liegen keine Hinweise vor, dass ein Image als nicht-umweltfreundlich zu negativen Sanktionen führt.²¹⁹⁰ Das Fehlen entsprechender Reaktionen der Gruppe erscheint grundsätzlich erklärbar mit der oben gemachten Feststellung, dass die versuchte Einflussnahme der Gruppe auf LDL nicht auf kulturell-kognitiven oder normativen Vorstellungen, sondern einer persönlichen Betroffenheit von schädlichen Umwelteinwirkungen des LDL (insb. Lärm) basiert. Unabhängig von den Motiven der Gruppe, zeigt die Fallstudie ferner, dass der Verzicht auf eine Lärmvermeidung im Schienenverkehr und dafür erforderliche Maßnahmen, zu negativen informellen Sanktionen in Form von öffentlichen Protestaktionen (Besetzung von Bahnstrecken) führt.²¹⁹¹ Ebenfalls versuchen Mitglieder der Gruppe zur Durchsetzung ihrer Anforderungen Druck auf die Gesetzgebung und Regulierung auszuüben, wobei mögliche Reaktionen dieser Gruppe vom LDL als Bedrohungen angesehen werden.²¹⁹² Es kann für die Gruppe der Bürgerinitiativen zusammengefasst werden, dass Abweichungen von den Anforderungen und Erwartungen der Gruppe zu Bedrohungen durch die Gruppe führen. Da diese Anforderungen und Erwartungen der Gruppe jedoch auf dem Motiv einer persönlichen Betroffenheit basieren, handelt es sich trotz der deutlichen Ähnlichkeit von Handlungen und Wirkungen der Gruppe nicht um Wirkungsbeziehungen entsprechend Hypothese 6b.

Hinsichtlich der Gruppe der **Kooperationspartner und Lieferanten** bzw. der Sub-Logistikdienstleister ist festzustellen, dass die Mehrheit der Mitglieder des LDL weder Vortei-

²¹⁸⁷ Vgl. Tabelle 42 und Abschnitt 4.4.1.2.6.

²¹⁸⁸ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.6 und Abschnitt 4.4.1.4.6.

²¹⁸⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²¹⁹⁰ Vgl. Tabelle 42.

²¹⁹¹ Vgl. Tabelle 42 und Abschnitt 4.4.1.2.6.

²¹⁹² Vgl. Tabelle 42.

le eines Image als umweltfreundlich, noch Nachteile eines Image als wenig umweltfreundlich erwartet.²¹⁹³ Lediglich ein Interviewter führt an, dass ein Image als umweltfreundlich zu einem Interesse großer Sub-Logistikdienstleister an einer engeren Zusammenarbeit führen könnte.²¹⁹⁴ Insgesamt erscheint die geringe Bedeutung von Vor- oder Nachteilen als konsistent zu den oben festgestellten geringen Anforderungen der Gruppe an den Umweltschutz von LDL.²¹⁹⁵

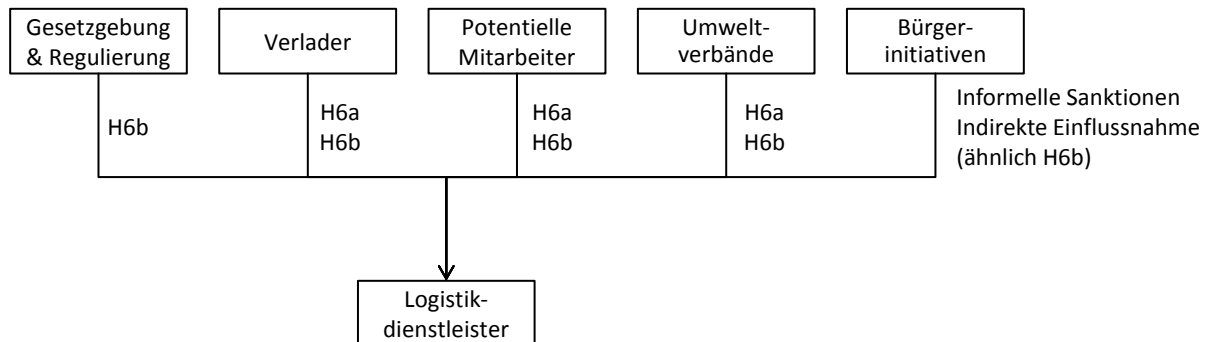


Abbildung 23: Legitimitätsbedingte Beiträge und illegitimitätsbedingte Bedrohungen durch externe Akteure²¹⁹⁶

Für die Gruppe der Medien kann zusammengefasst werden, dass aus der Fallstudie keine Hinweise auf Reaktionen der Gruppe auf ein Image des LDL als umweltfreundlich oder nicht-umweltfreundlich hervorgehen. Als einzige direkte Reaktion der Gruppe auf den Umweltschutz des LDL bzw. entsprechende Maßnahmen geht aus den Interviews hervor, dass Maßnahmen des Umweltschutzes zu einer Berichterstattung führen können, welche von den Mitgliedern des LDL als vorteilhaft empfunden werden.²¹⁹⁷ Trotz dieser vereinzelt Reaktionen auf den Umweltschutz des LDL ist festzustellen, dass aus der Fallstudie keine Hinweise auf ein Vorliegen von Wirkungsbeziehungen zwischen der Gruppe und dem LDL entsprechend Hypothese 6a oder 6b hervorgehen.

Abschließend kann als Ergebnis dieses Abschnitts zusammengefasst werden, dass bei den externen Akteuren des untersuchten LDL entsprechend der in **Hypothese 6a** und **Hypothese 6b** formulierten Zusammenhänge eine Wahrnehmung des Umweltschutzes des LDL als legitim oder illegitim durch die Gruppen **Gesetzgebung und Regulierung**, **potentielle Mitarbeiter und Umweltverbände** zu Effekten führt, die sich förderlich oder gefährdend auf die Zielerreichung des LDL auswirken können. Diese Wirkungsbeziehungen konnten auch für einen Teil der **Verlader** (mit entsprechenden institutionellen Systemen) nachgewiesen werden. Darüber hinaus konnte für die Gruppe der **Verlader** aufgezeigt werden, dass unabhängig von der Existenz einer institutionellen Basis der Vorstellungen und Erwartungen an den Umweltschutz des LDL, die Befolgung/Nichtbefolgung von (technisch-funktionalen) Anforderungen zu vergleichbaren Effekten führt. Ferner konnte für die Gruppe der **Bürgerinitiativen** nachgewiesen werden, dass unabhängig von der institutionellen Basis der eigenen Anforderungen ein Verstoß gegen diese Anforderungen und Vorstellungen zur Anwendung von

²¹⁹³ Vgl. Tabelle 42. Vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1.2.7.

²¹⁹⁴ Vgl. Tabelle 42.

²¹⁹⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.7.

²¹⁹⁶ Eigene Darstellung.

²¹⁹⁷ Vgl. Tabelle 42.

Mechanismen führt, die den in H6b formulierten Wirkungen (illegitimitätsbedingten Bedrohungen) ähneln. Diese Ergebnisse zum Nachweis der in den Hypothesen 6a und 6b formulierten Beziehungen sind in Abbildung 23 noch einmal zusammengefasst.

4.4.2.4 Zusammenfassung

Als Ergebnis dieses Abschnittes kann zusammengefasst werden, dass die Fallstudiendaten in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus darauf hindeuten, dass LDL, die aufgrund des Einflusses normativer und regulativer Systeme externer Akteure Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes adoptieren und dies gegenüber externen Akteuren darstellen, von diesen externen Akteursgruppen als konform zu eigenen Anforderungen und Vorstellungen – und somit als legitim im Umweltschutz – wahrgenommen und anerkannt werden. Ferner deuten die weiteren in diesem Abschnitt diskutierten Wirkungsbeziehungen zwischen LDL und externen Akteursgruppen darauf hin, dass die Anerkennung von Legitimität im Umweltschutz in Übereinstimmung mit den theoretischen Grundlagen zu legitimitätsbedingten Beiträgen, d. h. zu Effekten führt, die sich positiv auf die Zielerreichung des LDL auswirken können, wohingegen eine Wahrnehmung des LDL als illegitim, zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen, d. h. Effekten führt, die sich negativ auf die Zielerreichung des LDL auswirken können. Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, dass verschiedene externe Akteursgruppen Anforderungen oder Vorstellungen zum Umweltschutz des LDL aufweisen, für die die Fallstudiendaten keine Hinweise auf eine institutionelle Basis erlauben, oder sogar auf deren Nichtvorhandensein hindeuten, gleichzeitig jedoch deren Befolgung oder Nichtbefolgung zu Effekten führen, die vergleichbar zu legitimitätsbedingten Beiträgen oder zu illegitimitätsbedingten Bedrohungen sind. Dabei handelt es sich insbesondere um die (technisch-funktionalen) Verladeranforderungen, die der Realisation der Vorgaben der externen Akteure der Gruppe dienen, als auch die Anforderungen der Bürgerinitiativen, mit dem Ziel einer Verbesserung persönlicher Lebensbedingungen.

4.4.3 Herausforderungen institutioneller Systeme des Umweltschutzes und deren Überwindung durch den Logistikdienstleister

In diesem Abschnitt erfolgt die Diskussion der Fallstudienresultate hinsichtlich der zuvor hergeleiteten Hypothesen, dass die Verfolgung oder Nichtverfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL zu Herausforderungen für eine effiziente Realisation technisch-funktionaler Anforderungen und Ziele führen kann, und LDL verschiedene Ansätze nutzen, um diese Herausforderungen zu überwinden.²¹⁹⁸ Dazu werden zunächst die oben hergeleiteten Hypothesen operationalisiert (Abschnitt 4.4.3.1). Anschließend erfolgt eine Darstellung der Fallstudienresultate bezüglich der Herausforderungen, die aus der Befolgung von Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes bei LDL resultieren (Abschnitt 4.4.3.2). Nachfolgend wird analysiert, ob der LDL die im Neo-Institutionalismus diskutierten Ansätze nutzt, um Herausforderungen des Umweltschutzes zu überwinden (Abschnitt 4.4.3.3) und welche Aussagen die Fallstudienresultate über die Wirksamkeit solche Ansätze zum Umgang mit solchen Herausforderungen zulassen (Abschnitt 4.4.3.4). Abschließend erfolgt ein Fazit der Ergebnisse dieses Abschnitts (Abschnitt 4.4.3.5).

²¹⁹⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.3.4.

4.4.3.1 Operationalisierung der Hypothesen

Dem Vorgehen in den vorangehenden Abschnitten folgend, werden in diesem Abschnitt zunächst die in der Fallstudie zu prüfenden Hypothesen und die ihnen zugrundeliegenden Konzepte operationalisiert.

In **Hypothese 7** wurde formuliert, dass eine durch institutionelle Systeme hervorgerufene Adoption oder Beibehaltung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei Logistikdienstleistern zu Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führt.²¹⁹⁹ Entsprechend dieses Ursache-Wirkungszusammenhangs führt die Adoption normativ, regulativ oder kulturell-kognitiv vorgegebener Ziele, Mittel und Handlungen zu negativen Wirkungen auf die effiziente Umsetzung technisch-funktionaler Anforderungen. Als bedeutendste mögliche Herausforderung für eine effiziente Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen durch LDL wurden zuvor die Kosten von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes identifiziert.²²⁰⁰ Ferner wird als weitere Herausforderung im Neo-Institutionalismus insbesondere das Vorliegen von Kompetenzüberschneidungen zwischen Mitteln und Handlungen der Steuerung (Organisation) diskutiert (die aus Widersprüchlichkeiten zwischen institutionellen Anforderungen und Vorgaben resultieren).²²⁰¹ In der Analyse wird die Existenz beider Herausforderungen geprüft.

In **Hypothese 8** wurde formuliert, dass aus der Befolgung von Anforderungen und Vorgaben institutioneller Systeme resultierende Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen bei LDL zu Mechanismen der Entkopplung, zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung und/oder zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben führen. Zur Prüfung des Vorliegens von Entkopplung findet die bereits eingeführte Definition des Begriffs Verwendung.²²⁰² Zur Prüfung von Versuchen der Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung findet ebenfalls die zuvor eingeführte Begriffsbestimmung Anwendung.²²⁰³ Ferner wird insbesondere das Vorliegen der folgenden im Neo-Institutionalismus diskutierten Ausprägungen solcher Handlungen geprüft:²²⁰⁴

- Zeremonielle oder ritualisierte Rechenschaftslegung
- Vage oder mehrdeutige Benennung von Zielen
- Kommunikation kategorischer statt technischer Ziele
- Vermeidung der Herausgabe von Daten zur Wirksamkeit von Mitteln & Handlungen

Abschließend wird anhand der oben aufgestellten Definition das Vorliegen von Handlungen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institu-

²¹⁹⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.4.3.

²²⁰⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.4.3.

²²⁰¹ Vgl. Abschnitt 3.2.5.1.

²²⁰² Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wurden Mechanismen der Entkopplung in Abschnitt 3.2.5.2 definiert als: Vermeidung der Nutzung von zur Befolgung von externer Regeln übernommener Mittel und Handlungen bei der Steuerung und Umsetzung von Arbeitsaktivitäten.

²²⁰³ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wurden Mechanismen zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung in Abschnitt 3.2.5.2 definiert als: Handlungen von Organisationen, die dazu dienen, bei internen und externen Akteuren eine Kenntnis über die Verletzung externer Regeln zu verhindern.

²²⁰⁴ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.5.2.

tioneller Anforderungen und Vorgaben geprüft.²²⁰⁵ Dazu wird insbesondere das Vorliegen der folgenden in Neo-Institutionalismus diskutierten Ausprägungen solcher Handlungen untersucht.²²⁰⁶

- Zum Ausdruck bringen der Nutzung institutionell vorgegebener Mittel und Handlungen
- Erwerb von Umwelt- und Qualitätszertifikaten
- Einstellung spezialisierter und hochqualifizierter Mitarbeiter in Bereichen, die mit institutionellen Erwartungen konfrontiert sind
- Verwendung einer Sprache der Legitimität

Als weiterer möglicher Wirkungszusammenhang kommt in **Hypothese 9** zum Ausdruck, dass die Hypothese 8 beschriebenen Mechanismen der Entkopplung, in Verbindung mit einer Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung sowie zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zur Anerkennung oder Aufrechterhaltung von Legitimität führen. Zur Prüfung dieser Ursache-Wirkungsbeziehung finden einerseits die Ergebnisse der Prüfung von **Hypothese 8** Anwendung, andererseits erfolgt eine Erweiterung der oben dargestellten Ergebnisse zur Legitimität des LDL durch Umweltschutz.²²⁰⁷

4.4.3.2 Herausforderungen durch Anforderungen und Vorgaben des Umweltschutzes für den Logistikdienstleister

Hinsichtlich der Wirkungen von Maßnahmen des Umweltschutzes auf die effiziente Erbringung technisch-funktionaler Anforderungen der Verlader geht zunächst aus der Einflussmatrix ein ambivalentes Bild hervor. In der Einflussmatrix werden solche Effekte anhand der direkten Wirkungen von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auf die „Ökonomische Leistung des LDL“ (Variable 27) sichtbar, die von den Mitgliedern des LDL definiert wurde als „Erreichung der [...] ökonomischen Ziele und insbesondere der dauerhaften Sicherstellung finanzieller Liquidität“. Diese Wirkungen sind in Tabelle 43 dargestellt.

Wirkung von	Wirkung auf die ökonomische Leistung des LDL (Variable 27)
(4) Umweltzertifizierung	negativ
(9) Umfang eines grünen Wissensmanagements	negativ
(10) Geschäftsfeldübergreifende Koordinierung von Umweltmanagement-Maßnahmen	negativ
(11) Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	negativ
(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	negativ
(20) Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie	positiv

Tabelle 43: Wirkungen des Umweltschutzes auf die ökonomische Leistung des LDL²²⁰⁸

²²⁰⁵ Für die weitere Verwendung in dieser Arbeit wurden Handlungen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung von institutionellen Anforderungen und Vorgaben in Abschnitt 3.2.5.2 definiert als: Handlungen von Organisationen, die dazu dienen, bei internen und externen Akteuren die Annahme hervorzurufen oder zu bestätigen, dass die Eigenschaften von Organisationen konform zu institutionellen Anforderungen und Vorgaben, d. h. legitim sind.

²²⁰⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.5.2.

²²⁰⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

²²⁰⁸ Vgl. Einflussmatrix.

Die positiven Wirkungen von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auf die Erreichung ökonomischer Ziele liegen in Form direkter und indirekter Wirkungszusammenhänge vor. Als direkte gehen aus Tabelle 43 und den Interviews hervor, dass insbesondere Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, die zu Steigerungen der Effizienz (z. B. Rückspeisung von Energie oder verringerter Energieverbrauch durch Fahrerschulungen,²²⁰⁹ sowie einer höheren Auslastung von Fahrzeugen des LDL²²¹⁰) führen, positiv auf die ökonomischen Ziele des LDL wirken. Solche Maßnahmen werden auch als „Chancen-Themen“ mit „Win-Win-Situationen“ bezeichnet.²²¹¹ Als indirekte Wirkungsbeziehungen geht aus der Einflussmatrix ferner wie zuvor bereits diskutiert hervor, dass Maßnahmen des Umweltschutzes positiv auf die Erfüllung der Kundenerwartungen (Variable 26) wirken.²²¹² Variable 26 wirkt ihrerseits positiv auf die Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL,²²¹³ und kann aus Sicht eines Interviewpartners langfristig zur Stärkung der Position des LDL am Markt führen.²²¹⁴

In Bezug auf negative Effekte der Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auf die Erreichung ökonomischer Ziele wird anhand von Tabelle 43 deutlich, dass verschiedene Maßnahmen direkte negative Wirkungen auf die ökonomische Leistung (Variable 27) des LDL aufweisen. Auch in den Interviews wurde mehrfach angeführt, dass verschiedene Mittel und Handlungen des Umweltschutzes negativ auf die ökonomische Zielerreichung des LDL wirken.²²¹⁵ So führen beispielsweise Maßnahmen zur Lärmreduzierung im Schienenverkehr zu hohen finanziellen Belastungen.²²¹⁶ Zudem werden einzelne Maßnahmen (z. B. der Luftreinhaltung) als „Risiko-Themen“ eingestuft, da sie zu erhöhten Kosten für die Leistungserbringung führen, und diese Kosten entweder vom LDL getragen werden müssen, oder bei Weitergabe an die Verlager, zu einer potentiell geringeren Kundennachfrage führen könnten.²²¹⁷ Die Umlage von Kosten des Umweltschutzes auf die Verlager wird deshalb auch als Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit des LDLs angesehen.²²¹⁸ Dieses Risiko scheint handlungsleitend für den LDL zu sein. So weisen in der Einflussmatrix Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bzw. entsprechende Variablen keine Wirkungsbeziehungen zu „Preise[n] für die Standard-Produkte und -Dienstleistungen“ des LDL (Variable 23) auf. Dahingegen ist festzustellen, dass verschiedene Maßnahmen des Umweltschutzes positiv (steigernd) auf „Preise für grüne Produkte und Dienstleistungen“ des LDL (Variable 24) wirken,²²¹⁹ was mit einer teilweise vorhandenen Zahlungsbereitschaft für entsprechende Produkte erklärt werden kann.²²²⁰

²²⁰⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 9f.

²²¹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 14.

²²¹¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 11.

²²¹² Vgl. dazu Abschnitt 4.4.2.2.

²²¹³ Vgl. Einflussmatrix.

²²¹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 28.

²²¹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 14f.; Interviewtranskript Nr. 3, S. 24.

²²¹⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 11.

²²¹⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 12.

²²¹⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 30.

²²¹⁹ Mittel und Handlungen mit entsprechenden Wirkungen auf Variable 24 liegen in Form von Variable 2 („Umfang interner Regularien zur Förderung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen“), 4 („Umweltzertifizierung“) und 11 („Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen“) vor. Vgl. Einflussmatrix.

²²²⁰ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.2.2.

Es kann daher zusammengefasst werden, dass Maßnahmen des Umweltschutzes beim untersuchten LDL zu Investitions-, Personal- oder Betriebskosten führen können, die der LDL, wenn es sich dabei nicht um die Anforderungen von Verladern mit entsprechender Zahlungsbereitschaft handelt, nicht an die Verloader weitergeben kann, wodurch sie sich negativ auf seine ökonomische Leistungsfähigkeit auswirken können.

Neben den dargestellten ökonomischen Herausforderungen, die aus der Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes resultieren, wurden von den Befragten vereinzelt auch weitere nicht-ökonomische (z. B. technische) Herausforderungen für deren Umsetzung benannt.²²²¹ Dahingegen ist festzustellen, dass sich in der Fallstudie keine Hinweise dafür finden, dass die Einführung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim LDL zu organisatorischen (Kompetenz-)Überschneidungen und den diesbezüglich in Neo-Institutionalismus diskutierten Herausforderungen für eine effiziente Leistungserbringung führt.

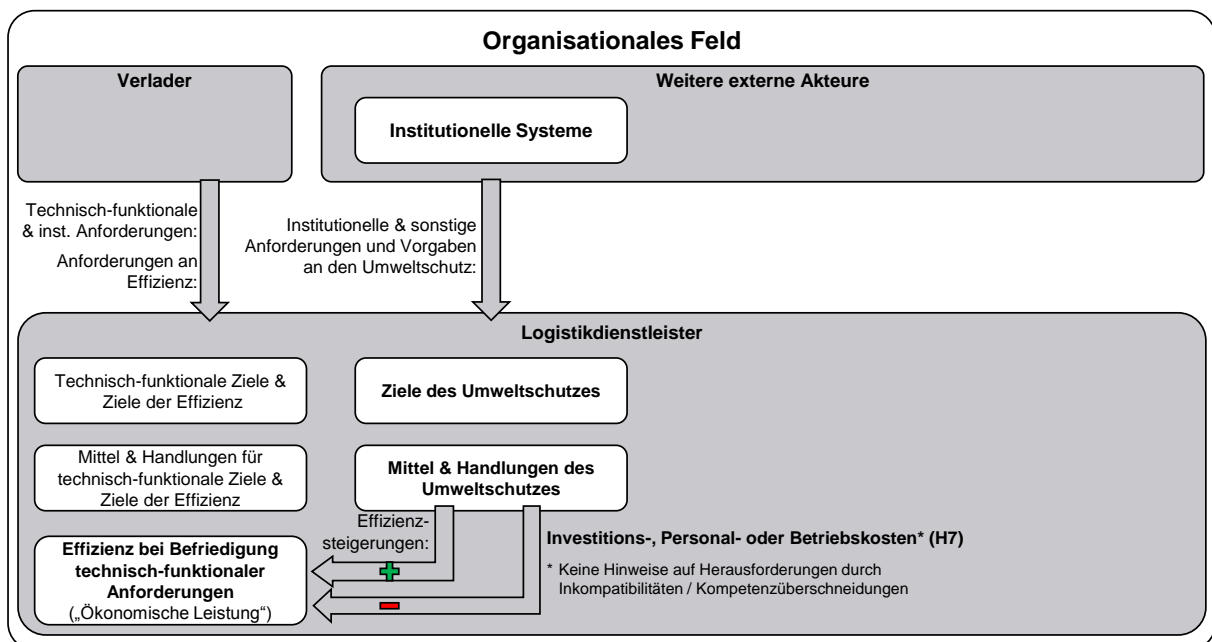


Abbildung 24: Wirkungszusammenhänge zwischen Befolgung institutioneller Anforderungen und effizienter Befriedigung technischer Anforderungen²²²²

Es kann wie in der Abbildung dargestellt, als Ergebnis dieses Abschnitts zusammengefasst werden, dass ein Teil der vom LDL eingeführten Mittel und Handlungen des Umweltschutzes zu einer effizienteren Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führt, wohingegen ein anderer Teil aufgrund von Investitions-, Personal oder Betriebskosten negative Wirkungszusammenhänge zur effizienten Erfüllung technisch-funktionaler Anforderungen aufweist. Dahingegen finden sich in der Fallstudie keine Hinweise dafür, dass die Umsetzung

²²²¹ Solche nicht-ökonomischen Herausforderungen werden von den Experten wie folgt benannt: Eine begrenzte Verfügbarkeit an regenerativen Energien, die Unvereinbarkeit von Maßnahmen des Schallschutzes mit der Betriebssicherheit, die hohe Anzahl eingesetzter Fahrzeuge und Infrastruktur, die von solchen Maßnahmen des Umweltschutzes betroffen wäre, lange Investitions- und Einsatzzyklen von Technologie, die den kurzfristigen Austausch gegen umweltfreundlichere Technologie erschweren, sowie die Abhängigkeit der Umwelteinwirkungen von Sub-Logistikdienstleistern. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 30; Interviewtranskript Nr. 2, S. 23; Interviewtranskript Nr. 3, S. 12; Interviewtranskript Nr. 4, S. 25f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 19 und S. 33.

²²²² Eigene Darstellung.

von Maßnahmen des Umweltschutzes zu Kompetenzüberschneidungen bei der Steuerung des Unternehmens, und entsprechenden Herausforderungen führt. Abschließend ist festzustellen, dass die diskutierten negativen Wirkungsbeziehungen zwischen Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes und einer effizienten Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen den in **Hypothese 7** formulierten Zusammenhängen entsprechen.

4.4.3.3 Umgang des Logistikdienstleisters mit Herausforderungen des Umweltschutzes

Hinsichtlich des Umgangs des LDL mit den im vorherigen Abschnitt genannten Herausforderungen für seine ökonomische Leistungsfähigkeit und die effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen geht aus den Interviews hervor, dass der LDL grundsätzlich anstrebt, insbesondere solche Mittel und Handlungen des Umweltschutzes umzusetzen, die in der Summe ökonomische Vorteile versprechen,²²²³ oder zumindest keinen negativen Einfluss auf die Erreichung ökonomischer Ziele aufweisen.²²²⁴ Deshalb kann zusammengefasst werden, dass der LDL Ziele und Maßnahmen des Umweltschutzes ökonomischen Zielen und Rahmenbedingungen, im Sinne einer ökonomischen Nachhaltigkeit, unterordnet. Diese Versuche des LDL Mittel und Handlungen des Umweltschutzes mit negativen Auswirkungen auf ökonomische Ziele zu vermeiden, erscheinen den Mitgliedern des LDL vor dem Hintergrund seines Wettbewerbsumfelds als erforderlich und bilden einen Erklärungsansatz dafür, dass in der Einflussmatrix die Anzahl positiver Wirkungsbeziehungen von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auf ökonomische Ziele des LDL, die Anzahl negativer Wirkungsbeziehungen deutlich übersteigt.²²²⁵ Allerdings konnte trotz dieses Versuches der Vermeidung eines Teils der extern eingeforderten und vorgegebenen Mittel und Handlungen im vorherigen Abschnitt gezeigt werden, dass der LDL zur Befriedigung externer (teilweise durch institutionelle Systeme gestützter) Anforderungen verschiedene Mittel und Handlungen des Umweltschutzes (z. B. Partikelfilter oder Maßnahmen des Lärmschutzes) eingeführt hat oder einführen müsste, die zu ökonomischen Herausforderungen (insbesondere in Form der beschriebenen Investitions-, Personal- oder Betriebskosten) führen. Im Folgenden wird deshalb geprüft, ob der LDL zur Überwindung dieser Herausforderungen die in Hypothese 8 benannten Mechanismen der Entkopplung, zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung sowie zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben anwendet.

Hinsichtlich des Vorliegens von Mechanismen der **Entkopplung**, welche oben definiert wurde als: Vermeidung der Nutzung von zur Befolgung externer Regeln übernommener Mittel und Handlungen bei der Steuerung und Umsetzung von Arbeitsaktivitäten, ist zunächst für Mittel und Handlungen des Managements, und insbesondere die vom LDL formulierten Umweltschutzziele festzustellen, dass die vom LDL aufgrund externer Einflüsse verankerten **Ziele des Umweltschutzes** aus Sicht der Mitglieder des LDL „intern als eigener Anspruch“²²²⁶ betrachtet und tatsächlich auch verfolgt werden,²²²⁷ und in der Wirkung zuneh-

²²²³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 22; Interviewtranskript Nr. 5, S. 32f.

²²²⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 25 und S. 36; Interviewtranskript Nr. 5, S. 19.

²²²⁵ Vgl. dazu Tabelle 43 in Abschnitt 4.4.3.2.

²²²⁶ Variablensatz, S. 2.

mend auch im Tagesgeschäft des LDL Berücksichtigung finden.²²²⁸ Diesbezüglich geht aus öffentlichen Dokumenten des LDL hervor, dass der dem LDL übergeordnete Konzern einen Umweltausschuss aufweist, der jährlich ein Umweltprogramm beschließt und dessen Umsetzung überwacht.²²²⁹ Ziele des Umweltschutzes sind nicht nur auf Konzern- oder Gesamtunternehmensebene formuliert, sondern werden auch für dessen Geschäftsbereiche und das Top-Management des LDL definiert, wobei hinsichtlich der Ziele des LDL insbesondere ein Fokus auf die langfristige Unternehmensausrichtung (normative und strategisches Management) sowie den Bereich des Top-Management (höchste Hierarchieebene) erkennbar ist.²²³⁰ Für die Zukunft erwarten die Mitglieder des LDL, dass entsprechende Ziele auch für das mittlere Management des LDL definiert werden.²²³¹ Weiterhin geht aus der Fallstudie hervor, dass die Bedeutung solcher Ziele für das Unternehmen mittels interner Kommunikation an die Mitarbeiter weitergegeben wird (z. B. "Sensibilisierung eigener Mitarbeiter" als Teil eines, "Change Management"), wovon bisher auch insbesondere das Top-Management des Unternehmens betroffen ist.²²³² Auch wenn Ziele des Umweltschutzes wie bereits gezeigt bisher eine nachrangige Bedeutung gegenüber anderen Zielen des Unternehmens aufweisen, erwarten die Mitglieder des LDL, dass diese bis 2020 gleichbedeutend wie andere Ziele des Unternehmens sein werden.²²³³

Aus Sicht der Mitglieder des LDL führt die Verankerung und Kommunikationen von Umweltschutzziele zu zahlreichen nachgelagerten Wirkungen auf tieferliegenden Managementebenen des LDL. So wirken Variable 1 („Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns“) und/oder Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“) aus Sicht der Mitglieder des LDL positiv auf den Aufbau entsprechender Strategien, was bereits zur Verankerung strategischer Maßnahmen geführt hat (Variable 13), aber auch den Aufbau interner Regularien zur Förderung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Variable 2), eines Umweltmanagementsystems mit entsprechender Zertifizierung (Variable 4), ein Umweltcontrolling (Variable 8), ein Wissensmanagement zum Umweltschutz (Variable 9), Maßnahmen der Forschung und

²²²⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 13.

²²²⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 16.

²²²⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 142.

²²³⁰ Solche Ziele werden im Variablensatz von Variable 15 („[h]erunterbrechen und verankern der ökologischen Top-Ziele auf nachgelagerte Management- und Dienstleistungseinheiten“) repräsentiert. Zum Zeitpunkt der Befragung wies die Variable die Ausprägung „gering“ auf, konkretisiert als „Definition von ökologischen Zielen lediglich für das Top-Management“. Variablensatz, S. 8. Die starke Verankerung der Ziele im normativen und strategischen Management wird durch Nehm et al. (2011) bestätigt, wo das Unternehmen als ein Vorreiter unter den LDL in Deutschland in ökol. und soz. Nachhaltigkeit eingestuft wird, d.h. „[...] dass Nachhaltigkeit tief in der strategischen Ausrichtung verankert und wichtiger Bestandteil der Unternehmenswerte ist. Meist wird das Thema von diesen Unternehmen schon langjährig aktiv bearbeitet und auch vorangetrieben.“ Nehm et al. (2011), S. 29.

²²³¹ Als zukünftige Ausprägung von Variable 15 („[h]erunterbrechen und verankern der ökologischen Top-Ziele auf nachgelagerte Management- und Dienstleistungseinheiten“) erwarten die Mitglieder des LDL die „Definition von ökologischen Zielen für das Top- und mittlere Management“. Variablensatz, S. 8.

²²³² Vgl. Variablensatz, S. 8f.

²²³³ Dazu zeigt Variable 3 („Bedeutung ökologischer Konzernziele“), dass zum Zeitpunkt der Befragung „der Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen [...] von deutlich geringerer Bedeutung [ist] als andere Ziele des Konzerns“, und für die Zukunft erwartet wird, dass „der Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen [...] gleichbedeutend [ist] wie andere Ziele, z. B. ökonomische Ziele, des Konzerns“. Variablensatz, S. 2f.

Entwicklung (Variable 11), oder auch Maßnahmen zur Schulung der eigenen Mitarbeiter (Variable 17), wobei die Mehrzahl der Variablen bereits stark ausgeprägt ist.²²³⁴

Die benannten Maßnahmen des Managements und der Steuerung der Arbeitsaktivitäten des LDL, haben ihrerseits einen positiven Einfluss auf die umweltfreundlichere Umsetzung der Arbeitsaktivitäten des LDL. Dazu geht aus der Einflussmatrix hervor, dass jede der genannten Maßnahmen positiv auf eine entsprechende („grüne“) Mitarbeitermotivation und -verhalten (Variable 19) oder den Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie (Variable 20) wirken.²²³⁵ Diese Variablen, deren aktuelle und zukünftige Ausprägungen auf eine zunehmende Berücksichtigung des Umweltschutzes im Handeln der Mitarbeiter als auch beim Einsatz von technischer Ausstattung und Energie hinweisen,²²³⁶ repräsentieren die operative Leistungserbringung (Umsetzung der Arbeitsaktivitäten) des LDL, und führen aus Sicht der Mitglieder des LDL zu einer Verringerung der schädlichen Umwelteinwirkungen des LDL (Variable 21).²²³⁷

Als **erstes Zwischenergebnis** dieses Abschnitts kann in Bezug auf das Vorliegen einer **Entkopplung** zusammengefasst werden, dass sich in der Fallstudie keine Indizien dafür finden, dass der LDL Ziele, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes voneinander und/oder von der Steuerung und Umsetzung seiner Arbeitsaktivitäten entkoppeln würde. Stattdessen konnte gezeigt werden, dass zwischen den verschiedenen Ebenen des Umweltschutzes von der Definition und Verankerung von Zielen über die Elemente der Steuerung/Management des Logistikdienstleistersystems bis hin zur operativen Dienstleistungserbringung Wirkungsbeziehungen existieren, die aus Sicht der Mitglieder des LDL zur Verringerung der schädlichen Umwelteinwirkungen des LDL führen. Die festgestellte grundsätzliche Effektivität von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim untersuchten LDL, geht auch aus der Literatur hervor.²²³⁸ Ferner ist festzustellen, dass der LDL zunehmend Ziele, Mittel und Handlungen einsetzt, die entsprechend der theoretischen Annahmen

²²³⁴ Dazu ist festzustellen, dass zum Zeitpunkt der Befragung Variable 13 die Ausprägung „überdurchschnittlich“ („Definition umfangreicher strategischer Ziele zum Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen und Festlegung erster strategischer Maßnahmen zu deren Umsetzung mit teilweiser Verankerung“), Variable 2 die Ausprägung „mittel“ („in den wichtigsten Unternehmenseinheiten und auf einem Teil der Managementebenen [...] sind derartige Regularien vorhanden“, Variable 4 die Ausprägung „mittel“ („50 % der Unternehmenseinheiten [...] haben eine Umweltzertifizierung“), Variable 8 die Ausprägung „überdurchschnittlich“ („Mess- und Bewertungssysteme zum Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen sind für die wichtigsten Kennwerte auf Unternehmensebene und für die wichtigsten Unternehmenseinheiten im Einsatz“), die Variable 9 die Ausprägung „gering“ („Know-how und Wissen zu grünen Lösungen und Lösungsansätzen in den wichtigsten Unternehmenseinheiten teilweise verfügbar“), Variable 11 die Ausprägung „überdurchschnittlich“ („Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen in den wichtigsten Geschäftsfeldern“) und Variable 17 die Ausprägung „gering“ („Schulung einzelner Mitarbeiter im operativen Bereich“) ausweisen. Variablensatz, S. 2-9. Nehm et al. (2011) ordnet den LDL diesbezüglich einer Gruppe von Vorreitern in ökol. Nachhaltigkeit zu, d.h. „dass sie in den einzelnen Maßnahmenbereichen eine hohe Bandbreite an Einzelmaßnahmen umsetzen. Diese sind meist stark bis sehr stark ausgeprägt [...] [wobei es sich aber] bei allen Unternehmen, auch in dieser Spitzengruppe noch Bereiche [finden], die es im Kontext der Nachhaltigkeit weiter zu bearbeiten und verbessern gilt.“ Nehm et al. (2011), S. 30.

²²³⁵ Vgl. Einflussmatrix.

²²³⁶ Zum Zeitpunkt der Befragung wies Variable 19 die Ausprägung „gering“ („sich entwickelnde grüne Motivation und Übernahme erster grüner Verhaltensweisen“) und Variable 20 die Ausprägung „gering“ („Einsatz von Technik die gesetzlicher Vorgaben entspricht in der Regel dem branchen-üblichen Stand der Technik) auf, wobei für beide Variablen als zukünftige Ausprägungen „überdurchschnittlich“ erwartet werden. Variablensatz, S. 10.

²²³⁷ Vgl. Einflussmatrix.

²²³⁸ Diesbezüglich wird in Nehm et al. (2011) konstatiert, dass der LDL einer Gruppe von Vorreitern in ökol. und soz. Nachhaltigkeit angehört, und die Maßnahmen dieser Gruppe einen „hohen Ausprägungsgrad“ aufweisen, die „zu einer konsequenten Verbesserung der nachhaltigen Situation [führen]“. Nehm et al. (2011), S. 29.

zur Wirkung der Umwelten von Organisationen,²²³⁹ als hybride Elemente sowohl den Anforderungen technischer Umwelten als auch der institutionellen Umwelt (in Form des Umweltschutzes) dienen. Diese (Wirkungs-)Beziehungen sind in Abbildung 25 noch einmal zusammengefasst.

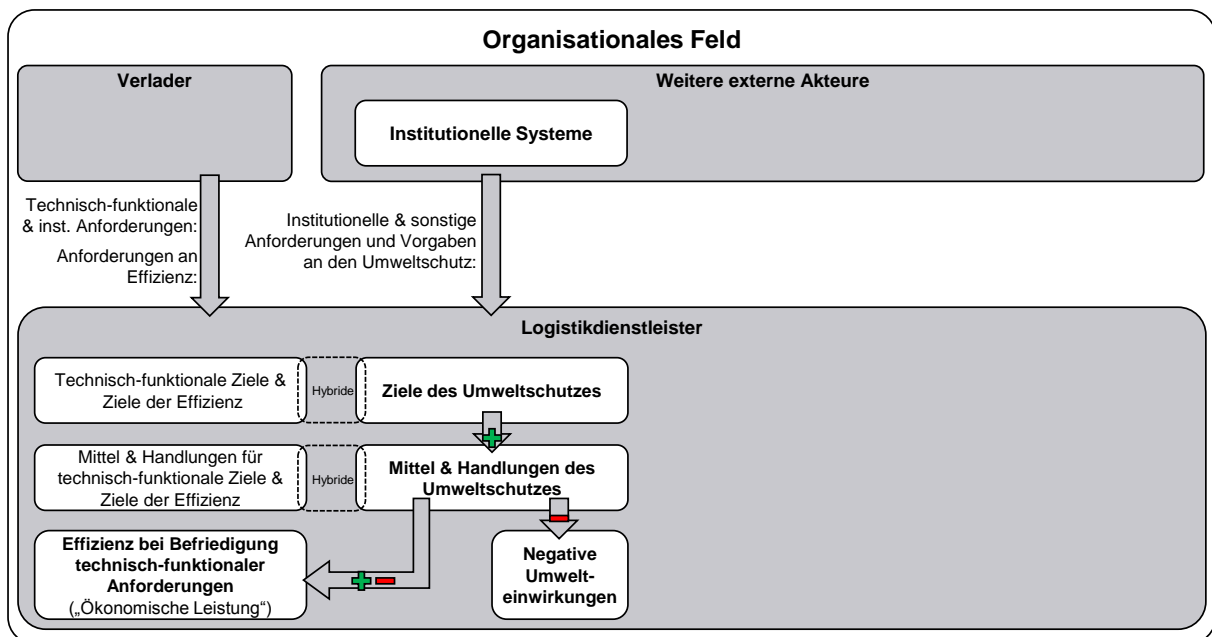


Abbildung 25: Wirkungszusammenhänge zwischen Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes und den Arbeitsaktivitäten des LDL²²⁴⁰

Auch wenn keine Indizien für Entkopplung der vom LDL *tatsächlich eingeführten* Elemente des Umweltschutzes bestehen, ist nochmal zu betonen, dass der LDL wie oben gezeigt über die Einführung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auch unter Berücksichtigung ökonomischer Kriterien entscheidet, und darüber hinaus angibt, die Befolgung einzelner externen Anforderungen abzulehnen,²²⁴¹ was letztlich zu Abweichungen von den Anforderungen und Vorgaben externer Gruppen führt. Aus diesem Grund könnte der LDL zur Vermeidung von Illegitimität und der damit verbundenen Nachteile versuchen, die in Hypothese 8 genannten Maßnahmen zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung sowie zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben anzuwenden.

Hinsichtlich eines möglichen **Versuchs eine effektive Überprüfung und Bewertung des eigenen Umweltschutzes durch Dritte zu vermeiden**, welcher oben definiert wurde als: Handlungen von Organisationen, die dazu dienen, bei internen und externen Akteuren eine Kenntnis über die Verletzung externer Regeln zu verhindern, ist zunächst festzustellen, dass die Interviewten mehrheitlich angeben, Dritten Einblicke in Daten zum Umweltschutz und den eigenen Umwelteinwirkungen zu gewähren.²²⁴² In Bezug auf die zuvor bereits benannten

²²³⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

²²⁴⁰ Eigene Darstellung.

²²⁴¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 25.

²²⁴² Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 36; Interviewtranskript Nr. 2, S. 27; Interviewtranskript Nr. 4, S. 45; Interviewtranskript Nr. 5, S. 35. Experte 9 führt dahingegen an, dass es sich bei Daten zum Umweltschutz und Umwelteinwirkungen um ein Betriebsgeheimnis handeln würde. Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 28.

Indikatoren für den Versuch einer Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung ist zunächst das Vorliegen einer **zeremoniellen oder ritualisierten Rechenschaftslegung** festzustellen.²²⁴³ Diese liegt in Form verschiedener Veröffentlichungen vor, in denen der LDL und der ihm übergeordnete Konzern eigene Umwelteinwirkungen, im Umweltschutz verfolgte Ziele und zu ihrer Erreichung eingesetzte Mittel darstellen. Zu diesen Dokumenten zählen auf Ebene des dem LDL übergeordneten Konzerns insbesondere ein Nachhaltigkeitsbericht,²²⁴⁴ und auf Ebene des LDL eine Umweltbroschüre,²²⁴⁵ ein Bericht über Kennzahlen und Daten zur Nachhaltigkeit²²⁴⁶ sowie eine Veröffentlichung zum eigenen Klimaschutz.²²⁴⁷

In Bezug auf die weiteren Indikatoren des Versuchs einer Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung, die sich jeweils auf die externe **Kommunikation von Zielen** beziehen ist zunächst festzustellen, dass der LDL in eigenen Veröffentlichungen kategorische Ziele des Umweltschutzes formuliert.²²⁴⁸ Darüber hinaus finden sich in der Fallstudie Hinweise auf die Kommunikation eindeutiger technischer Ziele. Diesbezüglich geben die Interviewten an, alle **Ziele des Umweltschutzes** in konkreter Form nach außen (z. B. als Teil des eigenen Nachhaltigkeitsberichtes) zu kommunizieren.²²⁴⁹ Diese Selbsteinschätzung wird durch die Veröffentlichungen des LDL bestätigt. Tabelle 44 gibt einen Überblick über den Fokus und den Detaillierungsgrad der vom LDL darin veröffentlichten Umweltschutzziele.

Schädliche Umwelteinwirkung	Art der Ziele
Treibhausgasemissionen	Qualitative Ziele ²²⁵⁰ & Quantitative Ziele ²²⁵¹
Luftschadstoffemissionen	Qualitative Ziele ²²⁵²
Schallemissionen	Quantitative Ziele ²²⁵³

Tabelle 44: Umweltschutzziele in externen Veröffentlichungen des LDL²²⁵⁴

Zunächst ist in Bezug auf Tabelle 44 und die von LDL kommunizierten Umweltschutzziele festzustellen, dass der LDL bezüglich der oben bestimmten zentralen Anforderungen an seinen Umweltschutz Ziele benennt.²²⁵⁵ Hinsichtlich der Emissionen von Treibhausgasen, werden dabei neben qualitativen Zielen insbesondere auch quantitative Ziele für jeden seiner Geschäftsbereiche (Verkehrsträger) angegeben, wobei diese insbesondere die spezifischen

²²⁴³ Vgl. für Indikatoren des Versuchs eine effektive Überprüfung und Bewertung zu vermeiden Abschnitt 4.4.3.1.

²²⁴⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2009a).

²²⁴⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2011).

²²⁴⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2010).

²²⁴⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2012a).

²²⁴⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2012b), S. 1.

²²⁴⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 36; Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 44f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²²⁵⁰ In Veröffentlichungen des LDL finden sich u. a. qualitative Ziele wie eine Vorreiterschaft in klima- und umweltfreundlichen Verkehren, die Absicht die Energieeffizienz zu erhöhen und den CO₂-Ausstoß zu reduzieren, und Nachhaltigkeit zu realisieren. Vgl. Logistikdienstleister (2012b), S. 1; Logistikdienstleister (2011), S. 31.

²²⁵¹ Der dem LDL übergeordnete Konzern gibt an, seine spezifischen CO₂-Emissionen bis 2020 die genannten Emissionen um 20 Prozent (gegenüber 2006) senken zu wollen. Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 22. Dieses Ziel wird ferner für die genutzten Verkehrsträger (Schiene, Straße, Wasser, Luft) sowie Immobilien heruntergebrochen. So beabsichtigt der LDL zwischen 2006 und 2020 die von ihm verursachten spezifischen CO₂-Emissionen im Landverkehr (Straße) um 26 Prozent, in der Luftfracht um 25 Prozent, und in der Seefracht um 15 Prozent zu senken. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 18. Für den Schienengüterverkehr wird bis 2050 ein komplett CO₂-freier Betrieb angestrebt. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 18. Ferner gibt der LDL an, die THG-Emission der Bestandsimmobilien um 30 Prozent senken zu wollen. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²²⁵² Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 160; Logistikdienstleister (2009b), S. 33.

²²⁵³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 24; Logistikdienstleister (2009a), S. 164.

²²⁵⁴ Eigene Darstellung.

²²⁵⁵ Vgl. dazu Abschnitt 2.3.3.

Emissionen (z. B. CO₂ je Tonnenkilometer) betreffen.²²⁵⁶ Eher vage bleibt der LDL hinsichtlich seiner absoluten THG-Reduktionsziele (z. B. CO₂ in Tonnen). Diesbezüglich wird die Absicht angegeben, langfristig den CO₂-Ausstoß vom Transportwachstum zu entkoppeln.²²⁵⁷ Über die Kommunikation von Reduktionszielen hinaus, gibt der LDL auch an, welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele führen sollen.²²⁵⁸ Zu diesen zählen unter anderem eine Verringerung des Energieverbrauchs²²⁵⁹ sowie ein gesteigerter Einsatz erneuerbarer Energien,²²⁶⁰ wobei für die Maßnahmen jeweils quantitative Ziele angegeben werden.

In Bezug auf eigene Ziele zur Verringerung von Luftschadstoffemissionen, finden sich in den öffentlichen Transkripten des LDL keine quantitativen Ziele, sondern lediglich qualitativ formulierte Bestrebungen wie Emissionen von Feinstaub und Stickoxiden zu vermindern, Partikelfilter im Schienengüterverkehr einsetzen zu wollen, sowie daran zu arbeiten, internationale und nationale Regeln auch bei zukünftigen restriktiveren Grenzwerten einzuhalten.²²⁶¹ Ein Erklärungsansatz für das Fehlen quantitativer Ziele wird dadurch gebildet, dass der LDL nach eigenen Angaben die Emissionen von Luftschadstoffen in der Vergangenheit stark gesenkt hat, Schienenfahrzeuge sowie der stationäre Bereich geltende Vorgaben und Grenzwerte einhalten, und auch im Straßengüterverkehr ein hoher Anteil der LKW neueste Umweltnormen erfüllt.²²⁶² Auch wenn der LDL keine quantitativen Ziele kommuniziert, lassen sich die Ziele des LDL letztlich über die angestrebte Einhaltung gesetzlicher Grenzwerte indirekt quantifizieren. Darüber hinaus stellt der LDL auch in Bezug auf die Verringerung von Luftschadstoffemissionen verschiedene verfolgte Maßnahmen dar, die darauf hindeuten, dass der LDL das Ziel verfolgt, seine Luftschadstoffemissionen weiter zu senken.²²⁶³

Auch hinsichtlich seiner Schallemissionen benennt der LDL in seinen Veröffentlichungen ein quantitatives Ziel. Dieses bezieht sich auf den Schienengüterverkehr,²²⁶⁴ der wie zuvor gezeigt, den Hauptfokus entsprechender Anforderungen externer Akteure darstellt.²²⁶⁵ Auch in diesem Bereich existieren öffentliche Transkripte zu Mitteln, die der LDL zur Zielerreichung bereits einsetzt oder verfolgt.²²⁶⁶

Insgesamt lässt sich vor dem Hintergrund der dargestellten qualitativen und quantitativen Umweltschutzziele des Logistikdienstleisters zusammenfassen, dass der Logistikdienstleister

²²⁵⁶ Vgl. die Verweise in Tabelle 44.

²²⁵⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 58.

²²⁵⁸ Solche Maßnahmen liegen in den Bereichen Transport und Immobilien als Teil eines Klimaschutzprogramms des LDL vor, werden aber auch für die Bereiche Schienengüterverkehr und Immobilien ausgewiesen. Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 147; Logistikdienstleister (2011), S. 22; Logistikdienstleister (2010), S. 19.

²²⁵⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 51.

²²⁶⁰ Für den Schienengüterverkehr wird zwischen 2006 und 2020 eine Senkung des spezifischen Energieverbrauchs um 19 Prozent angestrebt. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 18; Logistikdienstleister (2010), S. 19. Zudem wird als Zwischenziel im Schienengüterverkehr bis 2020 ein Anteil erneuerbarer Energien im Bahnstrommix von mindestens 35 Prozent verfolgt. Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 12. Dieser Fokus auf eine Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien liegt in der besonderen Abhängigkeit der CO₂-Emissionen des Schienengüterverkehrs von der genutzten Energiequelle begründet. Vgl. Logistikdienstleister (2009b), S. 22f.

²²⁶¹ Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 70 und 160; Logistikdienstleister (2009b), S. 33.

²²⁶² Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 24; Vgl. Logistikdienstleister (2009b), S. 33 ; Logistikdienstleister (2009a), S. 163f. ; Logistikdienstleister (2011), S. 52.

²²⁶³ Vgl. Logistikdienstleister (2009b), S. 33; Logistikdienstleister (2010), S. 24.

²²⁶⁴ Der LDL plant diesbezüglich, im Zeitraum von 2000 und 2020 den Schienenverkehrslärm zu halbieren. Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 28; Logistikdienstleister (2011), S. 24; Logistikdienstleister (2009a), S. 164.

²²⁶⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.6 und 4.4.1.2.6.

²²⁶⁶ Vgl. dazu Logistikdienstleister (2009b), S. 35.

für zwei von drei der oben für externe Akteure als besonders zentral identifizierter Umwelteinwirkungen quantitative und somit eindeutige technische Umweltschutzziele kommuniziert. In Bezug auf die Luftreinhaltung werden oben eher **vage oder mehrdeutige Ziele** sichtbar, wobei der Logistikdienstleister nach eigenen Angaben auch in Zukunft internationale und nationale Grenzwerte einhalten möchte, woraus sich indirekt eindeutige technische Ziele ableiten lassen.

Als weiterer Indikator für den Versuch einer **Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung** durch externe Akteure wurde oben die **Vermeidung einer Herausgabe von Daten zur Wirksamkeit von Mitteln und Handlungen** benannt.²²⁶⁷ Diesbezüglich geht zunächst aus der Fallstudie hervor, dass alle Interviewten angeben, in hohem Umfang konkrete Daten über die eigenen Umwelteinwirkungen und speziell über die Erreichung der eigenen Ziele im Umweltschutz, welche letztlich einen Indikator für die Wirksamkeit von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bilden, nach außen zu kommunizieren.²²⁶⁸ Ferner bestätigen alle Interviewten, die eigenen Umwelteinwirkungen (z. B. mithilfe der oben genannten Veröffentlichungen) proaktiv nach außen zu kommunizieren.²²⁶⁹ Dazu wird angeführt, dass die eigene externe Kommunikation die Anforderungen externer Akteure an eine Berichterstattung des Logistikdienstleisters übertrifft.²²⁷⁰ Ferner gibt ein Interviewter an, ggf. auch Schwächen bei der Erreichung der eigenen Umweltschutzziele darzustellen.²²⁷¹

Die Selbsteinschätzungen der Mitglieder des LDL zur Herausgabe von Daten werden auch durch öffentliche Dokumente des LDL bestätigt. Es finden sich in den Veröffentlichungen des Unternehmens u. a. eine umfassende Umwelt- und Schadstoffbilanz, in der die Treibhausgas-Emissionen (CO₂e-Emissionen²²⁷²), die Emissionen der Luftschadstoffe Schwefeloxide (SO_x), Stickoxide (NO_x), Kohlenwasserstoffe (HC) und Partikel (PM), als auch der Energieverbrauch des Unternehmens ausgewiesen werden.²²⁷³ Über die als Teil dieser Umwelt- und Schadstoffbilanz ausgewiesenen Entwicklung der absoluten THG-Emissionen (CO₂e-Emissionen) des LDL hinaus,²²⁷⁴ weist der LDL in seinen Veröffentlichungen zudem die absoluten CO₂-Emissionen (Angaben in Tausend Tonnen CO₂) als auch die spezifischen CO₂-Emissionen (Angaben in Gramm CO₂ je Tonnenkilometer) seiner Verkehrsträger/Geschäftsfelder Schiene, Straße, Luft, Wasser sowie seiner stationären Anlagen (inklusive Kontraktlogistik) aus, wobei Steigerungen der absoluten CO₂-Emissionen dargestellt

²²⁶⁷ Vgl. Abschnitt 4.4.3.1.

²²⁶⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 36; Interviewtranskript Nr. 2, S. 27; Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 44f.; Interviewtranskript Nr. 5, S. 27.

²²⁶⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 36; Interviewtranskript Nr. 2, S. 27; Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 45; Interviewtranskript Nr. 5, S. 35.

²²⁷⁰ Vgl. dazu Variable 5 („Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen“) deren Ausprägung eingeschätzt wurde als „überdurchschnittlich“ („[Ü]ber die extern geforderte Berichterstattung hinaus kommuniziert der LDL aktiv seine grünen Aktivitäten“). Variablensatz, S. 3f.

²²⁷¹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 45.

²²⁷² CO₂e steht für Kohlenstoffdioxid-Äquivalente und beinhaltet neben Kohlendioxid (CO₂) weitere Treibhausgase wie beispielsweise Methan (CH₄) oder Lachgas (N₂O).

²²⁷³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 55.

²²⁷⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 49.

werden.²²⁷⁵ Darüber hinaus weist der LDL auch bei der Berechnung und Darstellung seiner THG-Emissionen einen hohen Detaillierungsgrad auf.²²⁷⁶

Auch im Hinblick auf die Emissionen der Luftschadstoffe Stickoxide (NO_x), Kohlenwasserstoffe (HC), Partikel (PM ohne Abrieb) sowie Schwefeldioxid (SO₂) existieren Veröffentlichungen des LDL, in denen sowohl die absoluten Emissionen (Angabe in Tonnen) sowie spezifische Emissionen (Angabe in Milligramm je Tonnenkilometer) der von Logistikdienstleistern genutzten Verkehrsträger/Geschäftsfelder Schiene, Straße, Luft, Wasser (Luft und Wasser inkl. Vor- und Nachläufen) ausgewiesen werden.²²⁷⁷

Ein ähnlich konkreter Nachweis für die Wirksamkeit von Maßnahmen liegt für die vom LDL verursachten Schallemissionen vor. So werden in den öffentlichen Dokumenten insbesondere die im Schienengüterverkehr verursachten Schallemissionen dargestellt, welche wie zuvor gezeigt den Schwerpunkt externer Anforderungen an die Schallemissionen, der vom LDL selbst eingesetzten Verkehrsmittel bilden.²²⁷⁸

Es lässt sich vor dem Hintergrund des Detaillierungsgrades der Veröffentlichungen des LDL zu seinen negativen Umwelteinwirkungen als auch zu Maßnahmen zur Erreichung seiner Umweltschutzziele ableiten, dass der LDL bestrebt ist, externen Akteuren gegenüber Transparenz hinsichtlich seiner Umwelteinwirkungen und seinen Zielen und Maßnahmen im Umweltschutz zu schaffen. Ein solches Streben des LDL nach Transparenz wurde auch in den Interviews mehrfach geäußert,²²⁷⁹ und bildet wie oben sichtbar wurde für den LDL eine der Kernvoraussetzungen von Legitimität bzw. eines vorteilhaften Image.²²⁸⁰ Dazu betont der LDL in eigenen Veröffentlichungen, dass Transparenz hinsichtlich des eigenen ökologischen Fußabdrucks von zentraler Bedeutung für die eigene Glaubwürdigkeit (im Umweltschutz) ist, und eine solche Glaubwürdigkeit des LDL stark von den eigentlichen Aktivitäten im Umweltschutz abhängig ist, welche insbesondere das Setzen eigener Ziele, und die Definition von Maßnahmen zu deren Umsetzung umfasst.²²⁸¹ Ferner geht aus den Ergebnissen einer anderen Untersuchung hervor, dass der LDL bereits eine hohe Transparenz hinsichtlich seines Umweltschutzes erreicht hat.²²⁸² Insgesamt deuten die dargestellten Ergebnisse darauf hin, dass der LDL nicht versucht, die Herausgabe von Daten zur Wirksamkeit seines Umweltschutzes zu vermeiden.

²²⁷⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 23; Logistikdienstleister (2011), S. 49-55; Logistikdienstleister (2009b), S. 17.

²²⁷⁶ So werden bei den Angaben zu den THG-Emissionen die Emissionen aus direkter Verbrennung, aber auch aus der als Vorkette bezeichnete Produktion und Bereitstellung der Kraftstoffe ausgewiesen. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 49. Dazu werden beispielsweise vom LDL für den Schienengüterverkehr die CO₂-Emissionen der Erzeugung der genutzten elektrischen Energie (in gCO₂/kWh) ausgewiesen. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 51; Logistikdienstleister (2012a), S. 13; Logistikdienstleister (2010), S. 19. Darüber hinaus soll die Darstellung der verursachten CO₂-Emissionen zukünftig auch die beauftragten Subunternehmen umfassen. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 49.

²²⁷⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 25; Logistikdienstleister (2011), S. 50.

²²⁷⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2009b), S. 38. Vgl. zur Bedeutung von Schallemissionen Abschnitt 2.3.3.6 und 4.4.1.2.6.

²²⁷⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 36; Interviewtranskript Nr. 4, S. 37 und S. 45.

²²⁸⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

²²⁸¹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 36.

²²⁸² In Nehm et al. (2011) wurde die Transparenz des untersuchten LDL als „Sehr transparent ++“ bewertet. Vgl. Nehm et al. (2011), S. 17.

Es kann als **zweites Zwischenergebnis** dieses Abschnittes zusammengefasst werden, dass aus der Fallstudie keine Hinweise auf den **Versuch einer Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung des Umweltschutzes** hervorgehen. Stattdessen konnten zahlreiche Hinweise für gegenteilige Absichten aufgezeigt werden. Als Ursache für den offenen Umgang des LDL mit Daten zum eigenen Umweltschutz und auch möglichen eigenen Schwächen geht aus der Fallstudie das diskutierte Streben des LDL nach **Transparenz** (als eine Voraussetzung für Legitimität) hervor. Als weiterer Erklärungsansatz für den offenen Umgang mit eigenen Umwelteinwirkungen und auch Abweichungen von den Anforderungen externer Akteure, geht aus den Interviews hervor, dass ein offener und ehrlicher Umgang mit Abweichungen von Anforderungen zum Tolerieren solcher Schwächen durch externe Akteure führen kann.²²⁸³

Hinsichtlich der dritten möglichen Vorgehensweise zum Umgang mit Herausforderungen des Umweltschutzes bzw. Abweichungen von externen Anforderungen und Vorgaben, in Form von **Handlungen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben**, zeigt zunächst die Einflussmatrix, dass externe Anforderungen an den Umweltschutz zu einer Steigerung der Kommunikation des LDL zu seinem Umweltschutz führen.²²⁸⁴ Nach eigenen Angaben berichtet der LDL aktiv nach außen über seinen Umweltschutz und übertrifft dabei deutlich externe Anforderungen.²²⁸⁵ Hinsichtlich der Ziele der eigenen Kommunikation zum Umweltschutz bestätigt die Mehrheit der Interviewten aktiv den Aufbau eines grünen Image zu verfolgen.²²⁸⁶ Vergleichbar dazu wird als Ziel der eigenen Öffentlichkeitsarbeit zum Umweltschutz die Förderung des eigenen Images sowie die Stärkung der eigenen Legitimität angegeben.²²⁸⁷ Diesbezüglich wird auch angestrebt, bei externen Akteuren als umweltfreundliches Unternehmen oder sogar als Vorreiter des Umweltschutzes unter LDL wahrgenommen zu werden.²²⁸⁸ Insgesamt wird deutlich, dass die externe Kommunikation dem LDL dazu dient, von externen Akteuren als im Umweltschutz aktiv wahrgenommen zu werden. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass der LDL nach eigenen Angaben zur Aufrechterhaltung seiner Glaubwürdigkeit nur kommuniziert, was auch mit Fakten belegt werden kann, und nicht versucht, ein (der Realität widersprechendes) vorteilhaftes Bild zu erzeugen.²²⁸⁹ Dies ist ein deutliches Indiz gegen einen möglichen Versuch über Abweichungen hinwegzutäuschen. Ein weiterer Hinweis gegen einen solchen Versuch durch Kommunikation eine von der Realität abweichende Wahrnehmung herbeizuführen, wird ferner dadurch gebildet, dass dem LDL

²²⁸³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 25; Interviewtranskript Nr. 4, S. 37f.

²²⁸⁴ Aus der Einflussmatrix geht hervor, dass „Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung“ (Variable 30) als auch ein „[s]teigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden“ (Variable 38) eine positive Wirkung auf die „[e]xterne Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt[-ressourcen] und natürlicher Ressourcen“ (Variable 5) aufweisen. Vgl. Einflussmatrix.

²²⁸⁵ Eine solche Kommunikation wird im Variablensatz von Variable 5 repräsentiert, welche zum Zeitpunkt der Befragung die Ausprägung „überdurchschnittlich“ („über die extern geforderte Berichterstattung hinaus kommuniziert [...] [der LDL] aktiv seine Aktivitäten etc. im Umweltschutz“) aufweist. Variablensatz, S. 4.

²²⁸⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 32; Interviewtranskript Nr. 2, S. 24; Interviewtranskript Nr. 3, S. 26; Interviewtranskript Nr. 4, S. 38; Interviewtranskript Nr. 5, S. 33.

²²⁸⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 17; Interviewtranskript Nr. 2, S. 26; Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 5, S. 34.

²²⁸⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 28; Interviewtranskript Nr. 4, S. 43f.

²²⁸⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 23f. und S. 32.

nach eigenen Angaben nur in begrenztem Umfang Ressourcen für eine Kommunikation zum Umweltschutz zur Verfügung stehen.²²⁹⁰

Hinsichtlich der oben identifizierten Ausprägung der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben in Form des zum **Ausdruck Bringens der Nutzung institutionell vorgegebener Mittel und Handlungen**,²²⁹¹ wurde in diesem Abschnitt bereits deutlich, dass der LDL die Verfolgung verschiedener **Ziele** des Umweltschutzes nach außen kommuniziert. Von der Kommunikation entsprechender Ziele erhoffen sich die Mitglieder des LDL Steigerungen der Legitimität bzw. des Images.²²⁹² Dazu wird in einem Interview dargestellt, dass die Verankerung und Veröffentlichung der Ziele dazu dient, die Erwartungen externer Akteure und insbesondere der Verlager an solche Ziele (als zentrales Element des Umweltschutzes) zu erfüllen.²²⁹³ Darüber hinaus bestätigten die Interviewten die Absicht des LDL, aufzuzeigen solche Ziele tatsächlich zu verfolgen und mit Taten zu hinterlegen,²²⁹⁴ um auf diese Weise den Vorwurf eines sogenannten „Green-Washing“ zu vermeiden.²²⁹⁵

Ziele	Kommunikation zur Zielerreichung
Verringerung von THG-Emissionen/Klimaschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung von THG-Emissionen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmens-/Verkehrsträgerübergreifend²²⁹⁶ ○ Schienengüterverkehr²²⁹⁷ ○ Straßengüterverkehr²²⁹⁸ ○ Seefrachtverkehr²²⁹⁹ • Gesteigerter Einsatz von regenerativer elektrischer Energie²³⁰⁰
Energieverbrauch	• Senkung des Energieverbrauchs im Schienengüterverkehr ²³⁰¹
Verringerung von Luftschadstoffemissionen	• Senkung der Stickoxid- und Partikelemissionen im Schienengüterverkehr ²³⁰²
Lärmschutz	• Steigerung des Anteils lärmsanierter Strecken in Schienen(güter)verkehr ²³⁰³

Tabelle 45: Externe Kommunikation der Erreichung von Zielen des Umweltschutzes²³⁰⁴

Neben der Darstellung von Zielen, stellt der LDL in eigenen Veröffentlichungen Fortschritte bei der Zielerreichung bzw. entsprechenden Vermeidung negativer Umwelteinwirkungen dar. Diese Darstellung umfasst, wie anhand von Tabelle 45 deutlich wird, die zuvor in diesem Abschnitt dargestellten, zentralen Umweltschutzziele des LDL und insbesondere den Schienengüterverkehr, der starken externen Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz

²²⁹⁰ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 23.

²²⁹¹ Vgl. Abschnitt 4.4.3.1.

²²⁹² Vgl. Kommentare zu den Interviewergebnissen, S. 7.

²²⁹³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 19 und S. 26.

²²⁹⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 32.

²²⁹⁵ Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 44.

²²⁹⁶ Der LDL quantifiziert sowohl seine Ziele (insb. spezifische CO₂-Emissionen) als auch deren Erreichung unter Angabe bestimmter Zeiträume. Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 5; Logistikdienstleister (2011), S.16; Logistikdienstleister (2010), S. 22.

²²⁹⁷ Der LDL quantifiziert sowohl seine Ziele (als absolute und spezifische CO₂-Emissionen) als auch deren Erreichung unter Angabe bestimmter Zeiträume. Vgl. Logistikdienstleister (2016); Logistikdienstleister (2012a), S. 5; Logistikdienstleister (2010), S. 22; Logistikdienstleister (2011), S. 51.

²²⁹⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 52.

²²⁹⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 54.

²³⁰⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 51.

²³⁰¹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22 und S. 51.

²³⁰² Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 24.

²³⁰³ Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 28.

²³⁰⁴ Eigene Darstellung.

gegenübersteht.²³⁰⁵ Neben der Darstellung von Fortschritten bei der Erreichung von Umweltschutzziele, stellt der LDL in seinen Veröffentlichungen den Einsatz der in Tabelle 46 aufgezählten Mittel und Handlungen dar, die der Erreichung der kommunizierten Ziele dienen.

Verringerung von THG-Emissionen/ Klimaschutz	<u>Organisatorische Maßnahmen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens-/Verkehrsträgerübergreifend <ul style="list-style-type: none"> ○ Umweltmanagement²³⁰⁶ ○ Einsatz interner Regeln innerhalb von Konzernleitbild und Unternehmensstrategie²³⁰⁷ ○ Verknüpfung von Verkehrsträgern/Kombinierte Verkehre (inkl. Bahn)²³⁰⁸ ○ Verlagerung von Transporten auf die Schiene (inkl. Grad der Umsetzung)²³⁰⁹ ○ Höhere Fahrzeugauslastung, Vermeidung von Leerfahrten (inkl. Erfolge)²³¹⁰ • Schienengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Erprobung und Entwicklung neuer Technologien (Hybridloks, mobile Energiespeicher) im Rahmen unternehmensübergreifender Initiativen²³¹¹ • Straßengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Fahrerschulungen im Unternehmen und bei Sub-Logistikdienstleistern²³¹² ○ Teilnahme an Forschungsprojekten zum klimaneutralen Landverkehr²³¹³ ○ Mitgliedschaft in Initiativen (z. B. SmartWay²³¹⁴)
	<u>Technische Maßnahmen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens-/Verkehrsträgerübergreifend (insb. Schienengüterverkehr) <ul style="list-style-type: none"> ○ Moderne, effiziente Fahr- und Flugzeuge²³¹⁵ ○ Rekuperation in elektrisch angetriebenen Fahrzeugen²³¹⁶ ○ Elektrische Energie aus erneuerbaren Quellen (Wasserkraft und Windenergie), inkl. Angaben zu Quellen elektrischer Energie im Schienengüterverkehr.²³¹⁷ • Straßengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Alternative Antriebe (inkl. Darstellung Grad der Umsetzung)²³¹⁸ • Luft- und Seeverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Überwachung der Emissionen der Sub-Logistikdienstleister in Luft- und Seefracht²³¹⁹ • Logistikimmobilien <ul style="list-style-type: none"> ○ Verbesserte Beleuchtungskonzepte (z. B. Tageslichtbeleuchtung, Einsatz von Energiesparlampen und Bewegungsmeldern)²³²⁰ ○ Moderne Wärmedämmung²³²¹ ○ Erneuerbare Energien (z. B. Erdwärme, Solarenergie)²³²² ○ Energieverbrauchsprüfungen²³²³ ○ Energierückgewinnung und energieeffiziente Antriebe bei Förder- und Lagersystemen (inkl. Grad der Umsetzung)²³²⁴
	<u>Sonstige Maßnahmen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens-/Verkehrsträgerübergreifend: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teilnahme an nationalen und internationalen Initiativen des Klimaschutzes (2°-Initiative, Ecosense, Umweltplattform des internationalen Einbahnverbands, Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact)²³²⁵

²³⁰⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²³⁰⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19.

²³⁰⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19.

²³⁰⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2016); Logistikdienstleister (2011), S. 44.

²³⁰⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 5; Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²³¹⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2016); Logistikdienstleister (2011), S. 22 und S. 51.

²³¹¹ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 18.

²³¹² Vgl. Logistikdienstleister (2016); Logistikdienstleister (2013), S. 2; Logistikdienstleister (2012a), S. 5 und S. 9f.; Logistikdienstleister (2011), S. 27; Logistikdienstleister (2010), S. 5.

²³¹³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 17.

²³¹⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 28.

²³¹⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2016); Logistikdienstleister (2012a), S. 5.

²³¹⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 10; Logistikdienstleister (2010), S. 18.

²³¹⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 13; Logistikdienstleister (2010), S. 19.

²³¹⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²³¹⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 29f.

²³²⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2013), S. 2; Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42.

²³²¹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 3 und S. 42.

²³²² Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42; Logistikdienstleister (2010), S. 18.

²³²³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 42.

²³²⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²³²⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 16; Logistikdienstleister (2009a), S. 13.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung externer Projekte zur Erzeugung regenerativer Energien²³²⁶
Verringerung von Luftschadstoffemissionen	<u>Organisatorische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Straßengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Überwachung der Sub-Unternehmer-Flotten²³²⁷ <u>Technische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Schienengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Einsatz von Partikelfiltern²³²⁸ • Straßengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ LKW, die aktuelle Normen (Euro) erfüllen, inkl. Umsetzung bei Sub-LDL²³²⁹ ○ Umrüstung auf schadstoffärmere Motoren²³³⁰ • Luft- und Seeverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Schadstoffärmere Kraftstoffe in Küstennähe, Nutzung der Stromsysteme der Häfen, Nutzung von Abwärme²³³¹
Verringerung von Schallemissionen	<u>Organisatorische/Technische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Schienengüterverkehr <ul style="list-style-type: none"> ○ Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen am Fahrweg (Lärmsanierung an Bestandsstrecken, inkl. Lärmschutzwände und Einbau von Schallschutzfenstern)²³³² ○ Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen am Fahrzeug (Verbundstoffbremssohlen inkl. Stand der Umsetzung, Entwicklung neuer Technologien)²³³³ • Testen innovativer Maßnahmen (Gabionen-Schallschutzwände, Schienenstegdämpfer, verschäumte Schottergleise mit Unterschottermatten, Flüsterbremsen, Biodiesel)²³³⁴
Verringerung des Wasserverbrauchs	<u>Technische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Logistikimmobilien: <ul style="list-style-type: none"> ○ Regenwassernutzung (z. B. für Sanitär- und Löschwasseranlagen)²³³⁵
Abfallvermeidung	<u>Organisatorische/Technische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensspartenübergreifend: <ul style="list-style-type: none"> ○ Schulung der Mitarbeiter²³³⁶ ○ Mehrwegverpackungssysteme²³³⁷ ○ Recycling inkl. Recyclingprogramme²³³⁸ ○ Klimafreundliche Verpackungen und Verpackungsvermeidung (inkl. Darstellung von Veränderungen)²³³⁹ ○ Abfallvermeidung (inkl. Darstellung von Veränderungen)²³⁴⁰ ○ Papierlose (elektronische) Abwicklung von Prozessen²³⁴¹
Übergreifende Maßnahmen	<u>Organisatorische Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensspartenübergreifend <ul style="list-style-type: none"> ○ Umweltcontrolling: Anwendung internationaler Normen/Standards (z. B. CEN Standard; DIN ISO 14064) teilweise mit Unterstützung Dritter (z. B. Ökoinstitut, Umweltgutachter)²³⁴² ○ Nachhaltigkeitsmanagement und Zertifizierung nach ISO 14001²³⁴³ ○ Nachhaltiger Einkauf²³⁴⁴ ○ Kontrolle der eigenen Sub-Unternehmer²³⁴⁵

Tabelle 46: Extern kommunizierte Mittel und Handlungen des Umweltschutzes²³⁴⁶

²³²⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 19.

²³²⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 27.

²³²⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 24; Logistikdienstleister (2011), S. 22f.

²³²⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2012a), S. 10; Logistikdienstleister (2011), S. 52.

²³³⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 23.

²³³¹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 30.

²³³² Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 28; Logistikdienstleister (2009a), S. 164.

²³³³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 25; Logistikdienstleister (2010), S. 28f.; Logistikdienstleister (2009a), S. 168.

²³³⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 27; Logistikdienstleister (2010), S. 28f.

²³³⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42. Vgl. auch Logistikdienstleister (2009a), S. 168-171.

²³³⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42.

²³³⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42.

²³³⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 31 und S. 42; Logistikdienstleister (2009a), S. 74f. und S. 171-178.

²³³⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²³⁴⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22.

²³⁴¹ Vgl. Logistikdienstleister (2013), S. 2.

²³⁴² Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 48.

²³⁴³ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19; Logistikdienstleister (2009a), S. 24f.

²³⁴⁴ Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 73ff.

²³⁴⁵ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 9.

Anhand von Tabelle 46 wird deutlich, dass der LDL umfassend die von ihm zur Verringerung seiner schädlichen Umwelteinwirkungen eingesetzten Mittel und Handlungen (teilweise inklusive ihres jeweiligen Umsetzungsstands) darstellt, wobei der Fokus dieser Maßnahmen insbesondere auf die Verfolgung der oben identifizierten extern kommunizierten Ziele (Verringerung von Treibhausgas-, Luftschadstoff- und Schallemissionen) hindeutet.²³⁴⁷ Darüber hinaus ist festzustellen, dass der LDL auch die Umsetzung oder Verfolgung von Mitteln und Handlungen kommuniziert, die oben als zentrale Anforderungen und Vorgaben externer Gruppen identifiziert wurden. Dazu zählen unter anderem Maßnahmen zur Vermeidung von THG-Emissionen,²³⁴⁸ der Einsatz von Schienengüterverkehren,²³⁴⁹ die Verwendung von Partikelfiltern im SGV,²³⁵⁰ Maßnahmen des Lärmschutzes im SGV²³⁵¹ sowie der Einführung von Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 und eine entsprechende Zertifizierung.²³⁵² Da für diese Mittel und Handlungen oben eine institutionelle Basis direkt nachgewiesen wurde oder zumindest deutliche Hinweise auf das Vorliegen einer ebensolchen identifiziert werden konnte,²³⁵³ kann zusammengefasst werden, dass der LDL die Nutzung institutionell vorgegebener Mittel und Handlungen zum Ausdruck bringt.

Der beschriebene **Erwerb von Umweltzertifikaten** bildet wie oben gezeigt eine mögliche Ausprägung und Indikator für den Versuch bei externen Gruppen den Anschein von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zu fördern.²³⁵⁴ Eine weitere mögliche Ausprägung der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben bildet die **Einstellung spezialisierter und hochqualifizierter** Mitarbeiter in Bereichen, die mit institutionellen Erwartungen konfrontiert sind.²³⁵⁵ Diesbezüglich ist festzustellen, dass der LDL in der externen Darstellung seines Umweltschutzes auf folgende organisatorischen Einheiten verweist, die für die Umsetzung von Zielen des Umweltschutzes Sorge tragen und in Veröffentlichungen des LDL als Ansprechpartner zum Umweltschutz benannt werden:

- Konzernausschuss Umwelt²³⁵⁶
- Eco Excellence-Team²³⁵⁷
- Konzerneigenes Umweltzentrum mit 40 Mitarbeitern²³⁵⁸
- Umweltschutzabteilung des Schienengüterverkehrs²³⁵⁹

²³⁴⁶ Eigene Darstellung.

²³⁴⁷ Vgl. Tabelle 44.

²³⁴⁸ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²³⁴⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2 und 4.4.1.2.6.

²³⁵⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²³⁵¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.6.

²³⁵² Vgl. Abschnitt 4.4.1.2.2.

²³⁵³ Vgl. dazu zusammenfassend Abschnitt 4.4.1.2.11.

²³⁵⁴ Vgl. dazu Abschnitt 4.4.3.1. Wie oben dargestellt, wird in der Literatur sogar vermutet, dass solche Zertifikate die zentrale Möglichkeit bilden, den eigenen Umweltschutz gegenüber Dritten nachzuweisen. Vgl. Abschnitt 3.3.3.2. In einem der Interviews wurde geäußert, dass sich die Zertifizierung in erster Linie an den Kunden richtet, weil er dadurch Qualitätsversprechen erhält. Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 20. Dies deutet darauf hin, dass ISO 14001 von den Kunden als ein Indikator für den Umweltschutz bei LDL wahrgenommen wird.

²³⁵⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.3.1 und 3.3.4.2.

²³⁵⁶ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19; Logistikdienstleister (2009a), S. 142.

²³⁵⁷ Vgl. Logistikdienstleister (2013), S. 2; Logistikdienstleister (2011), S. 19.

²³⁵⁸ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19; Logistikdienstleister (2009a), S. 142.

²³⁵⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19.

- Abteilung Health, Safety, Environment²³⁶⁰
- Umweltmanager in den Landesorganisationen²³⁶¹

Abschließend ist hinsichtlich des möglichen Versuchs des LDL den Anschein von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben zu fördern, festzustellen, dass der LDL in seiner Kommunikation Begriffe verwendet, die den an ihn gerichteten Forderungen entsprechen. Dazu zählen einerseits die Verfolgung von Zielen des Klimaschutzes, Verringerung von THG- oder CO₂-Emissionen sowie Lärm(schutz), welche wie zuvor gezeigt aus Sicht der Mitglieder des LDL eine besondere Bedeutung in der externen Kommunikation aufweisen, andererseits aber auch Ziele und Maßnahmen der Vermeidung von Luftschadstoffemissionen beispielsweise in Form des Einsatzes von Partikelfiltern. Diese Begriffe könnten wie bereits diskutiert, Teile einer **Sprache der Legitimität** sein.²³⁶²

Als drittes **Zwischenergebnis** dieses Abschnitts kann hinsichtlich des **Versuchs der Erzeugung einer Aura der Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben** zusammengefasst werden, dass beim LDL jede der für einen solchen Versuch geprüften Ausprägungen und Indikatoren (d. h. zum Ausdruck bringen der Nutzung institutionell vorgegebener Mittel und Handlungen, Erwerb von Umweltzertifikaten, Einstellung spezialisierter und hochqualifizierter Mitarbeiter in Bereichen, die mit institutionellen Erwartungen konfrontiert sind), nachgewiesen werden konnte, oder deutliche Hinweise für deren Anwendung (in Form der Verwendung einer Sprache der Legitimität) vorliegen.

Hinsichtlich der Motive einer externen Kommunikation des LDL zum Umweltschutz ist noch festzustellen, dass der LDL mit seiner Kommunikation nicht nur die Gewähr/Aufrechterhaltung von Legitimität/Imagesteigerungen und Erfüllung externer Informationsanforderungen²³⁶³ verfolgt, sondern auch die Steigerung seines Umsatzes durch umweltfreundliche Produkte. Diesbezüglich zeigt die Einflussmatrix, dass die Anforderungen und Nachfrage der Verlager nach umweltfreundlichen Logistikdienstleistungen (Variable 30) positiv auf die externe Kommunikation der LDL-Aktivitäten im Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Variable 5) wirken und gleichzeitig Steigerungen der Zahlungsbereitschaft der Verlager für umweltfreundliche Logistikdienstleistungen (Variable 29) positiv auf die Vermarktung umweltfreundlicher Dienstleistungen und Produkte durch den LDL (Variable 12) wirken.²³⁶⁴ Auch wenn die Vermarktung umweltfreundlicher Logistikdienstleistungen nach Angaben des LDL noch gering ausgeprägt ist,²³⁶⁵ geht sie deutlich aus den Veröffentlichungen des LDL hervor. In diesen werden insbesondere Dienstleistungen dargestellt, die zu

²³⁶⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19.

²³⁶¹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 19.

²³⁶² Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

²³⁶³ Vgl. Abschnitt 4.4.1.4.2.

²³⁶⁴ Vgl. Einflussmatrix.

²³⁶⁵ Der LDL schätzt die Ausprägung der Vermarktung umweltfreundlicher Dienstleistungen und Produkte zum Zeitpunkt der Befragung als „gering“ ein, da diese auf „einzelne Geschäftsfelder und einzelne Kunden beschränkt“ ist. Variablensatz, S. 7.

Verringerungen der CO₂-Emissionen der Verlagerer führen,²³⁶⁶ oder im Verhältnis zu funktional vergleichbaren Dienstleistungen geringere CO₂-Emissionen²³⁶⁷ aufweisen.²³⁶⁸ Neben der Darstellung vergleichsweise neuer Dienstleistungen weist der LDL mehrfach auch auf die bereits bestehende ökol. Vorteilhaftigkeit (bei Energieverbrauch,²³⁶⁹ CO₂-Emissionen,²³⁷⁰ und Luftschadstoffemissionen²³⁷¹) des von ihm genutzten Verkehrsträgers Schiene und entsprechender Transportdienstleistungen hin. Insgesamt deutet die beschriebene Kommunikation des LDL darauf hin, dass der LDL den Verlagerern gegenüber die Umweltfreundlichkeit bestehender Dienstleistungen als auch neuer Leistungsangebote darzustellen versucht.

Nachdem in diesem Abschnitt das Vorliegen von Mechanismen der Entkopplung, zur Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung und zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben geprüft wurde, soll abschließend die Gültigkeit der **Hypothesen 8 und 9** diskutiert werden. Diesbezüglich ist zunächst die zuvor gemachte Feststellung zu wiederholen, dass sich in der Fallstudie keine Indizien auf Versuche des LDLs finden, Elemente des Umweltschutzes zu entkoppeln oder das Bekanntwerden dieser und anderer Abweichungen von externen Anforderungen und Vorgaben mithilfe von Mechanismen zur Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung zu verhindern. Da solche Motive und Handlungen den Kern der in **Hypothese 8** beschriebenen Ursache- und Wirkungsbeziehung darstellen, kann zusammengefasst werden, dass die in Hypothese 8 vorhergesagte Wirkungsbeziehung in der Fallstudie nicht beobachtet werden kann.

4.4.3.4 Wirksamkeit von Mechanismen zur Überwindung von Herausforderungen des Umweltschutzes

Im vorherigen Abschnitt konnte bereits festgestellt werden, dass der LDL nicht versucht, Elemente seines Umweltschutzes zu entkoppeln oder bei externen Akteuren hinsichtlich seines Umweltschutzes eine von der Wirklichkeit abweichende (vorteilhaftere) Wahrnehmung zu generieren. Da sich die diesbezüglich formulierten **Hypothesen 8 und 9** im Kern darauf stützen, dass Mechanismen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben trotz Abweichungen von externen Anforderungen und Vorgaben zur Anerkennung oder Aufrechterhaltung von Legitimität führen, werden in diesem Abschnitt die Fallstudienresultate in Bezug auf

²³⁶⁶ Zu solchen Dienstleistungen zählen die Analyse von CO₂-Emissionen der Lieferketten der Kunden oder die Kompensation von CO₂-Emissionen durch Klimaschutzprojekte. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 36 und 45. Solche Klimaschutzprojekte bilden eine eigene Variable im Variablensatz (Variable 28 – [e]igene geschäftsferne Klimaschutzprojekte). Vgl. Variablensatz, S. 12f.

²³⁶⁷ Zu solchen Dienstleistungen zählen insbesondere CO₂-freie Transporte (beispielsweise im Schienengüterverkehr, CO₂-reduzierte Transporte in den Bereichen Luft- und Seefracht sowie kombinierte Verkehre. Vgl. Logistikdienstleister (2010), S. 19; Logistikdienstleister (2011), S. 38-44. Diesen Dienstleistungen lassen sich auch vom LDL dargestellte energiesparende Logistikimmobilien zuordnen. Vgl. dazu Logistikdienstleister (2011), S. 42.

²³⁶⁸ Vgl. dazu auch Logistikdienstleister (2010), S. 19; Logistikdienstleister (2011), S. 58; Logistikdienstleister (2011), S. 34-45.

²³⁶⁹ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22; Logistikdienstleister (2010), S. 26; Logistikdienstleister (2009a), S. 157.

²³⁷⁰ Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 22; Logistikdienstleister (2009a), S. 16 und S. 157. Der LDL weist diesbezüglich auch mithilfe des SGV erreichte CO₂-Einsparungen aus. Vgl. Logistikdienstleister (2011), S. 18.

²³⁷¹ Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 160.

die Wirksamkeit solcher Mechanismen und vom LDL gewählter alternativen Lösungsansätze diskutiert.

Zur Wirkung entsprechender Mechanismen finden sich in der Fallstudie gegenläufige Indizien. Als Vertreter der Gruppe, die auf die Wirksamkeit solcher Mechanismen hinweisen, führt ein Interviewter an, dass die Marketing-Maßnahmen eines konkurrierenden LDL bereits dazu geführt haben, dass dieser von **Nicht-Sachkundigen** (hinsichtlich Umweltschutz in der Logistik) als umweltfreundlicher LDL wahrgenommen wird.²³⁷² Eine ähnliche Einschätzung wird auch für einen Teil der Verlader vorgenommen, wobei angenommen wird, dass die **Verlader** die Kommunikationen anderer LDL zum Umweltschutz kaum hinterfragen, wodurch es diesen LDL trotz möglicher Schwächen im Umweltschutz ermöglicht wird sich „gut aufzustellen“. ²³⁷³ Ferner wird angeführt, dass sowohl externe Anspruchsgruppen als auch die Mitglieder des befragten LDL selbst kaum bewerten können, ob von Wettbewerbern kommunizierte und imagesteigernde Maßnahmen tatsächlich zu Verbesserungen des Umweltschutzes führen.²³⁷⁴

Im Gegensatz zu den dargestellten Indizien für die Wirksamkeit von Mechanismen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben finden sich in der Fallstudie auch verschiedene gegenteilige Hinweise. Dazu ist zunächst noch einmal zu wiederholen, dass die Mitglieder des LDL Zweifel daran hegen, dass Kommunikationsmaßnahmen allein bereits zur Erreichung von Legitimität führen.²³⁷⁵ Diesbezüglich geht aus den Interviews hervor, dass aus Sicht der Experten, den externen Gruppen allein durch ein starkes Marketing nicht das Bild vermittelt werden kann, dass ihre Anforderungen vollständig erfüllt würden.²³⁷⁶ Diese Einschätzung scheint sich insbesondere auf Gruppen und deren Mitglieder mit konkreten Anforderungen an den Umweltschutz von LDL zu beziehen. Dazu wird in einem Interview geäußert, dass sich die **Verlader** grundsätzlich nicht von „Lippenbekenntnisse[n]“ zum Umweltschutz eines LDL täuschen lassen, da die Gruppe „nach Fakten guckt“ und auch erfragen würden, durch welche konkreten Mittel und Handlungen sich der Umweltschutz auszeichnet.²³⁷⁷ Dies scheint insbesondere auf die Teilgruppe der Verlader zuzutreffen, die umweltfreundliche Dienstleistungen gesondert vergüten, und deshalb die entsprechenden Besonderheiten der Dienstleistungen nachvollziehen möchten.²³⁷⁸ Ferner scheinen in der Gruppe der **Umweltverbände** Kommunikationsmaßnahmen als besondere Ausprägung von Maßnahmen zur Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben *allein* nicht zur Gewährung von Legitimität zu führen, da die Gruppe bewerten kann, ob kommunizierte Mittel und Handlungen tatsächlich zu Verbesserungen des Umweltschutzes führen.²³⁷⁹

²³⁷² Vgl. Interviewtranskript Nr. 4, S. 42.

²³⁷³ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 23.

²³⁷⁴ Vgl. Interviewtranskript Nr. 3, S. 26f.

²³⁷⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

²³⁷⁶ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 24.

²³⁷⁷ Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 32. Aus Sicht von Experte 6 ist es in der Kommunikationen besonders wichtig, konkrete Maßnahmen aufzeigen zu können. Vgl. Interviewtranskript Nr. 1, S. 35.

²³⁷⁸ Vgl. Interviewtranskript Nr. 2, S. 24f.

²³⁷⁹ Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 33f.

Da der LDL, wie gezeigt, weder eine externe Überprüfung zu verhindern versucht, noch überzeugt ist, allein durch Kommunikationsmaßnahmen Legitimität zugestanden zu bekommen, stellt sich die Frage, wie der LDL damit umgeht, wegen der oben beschriebenen Herausforderungen nicht alle externen Vorgaben und Anforderungen erfüllen zu können bzw. die oben diskutierten illegitimitätsbedingten Bedrohungen zu vermeiden.²³⁸⁰ Den Lösungsansatz des LDL scheint hier der oben in Abschnitt 4.4.3.3 beschriebene offene und ehrliche Umgang mit Abweichungen darzustellen, der aus Sicht des LDL dazu führen kann, dass begründete Abweichungen von externen Gruppen zugelassen werden.²³⁸¹ Über die Diskussion von Abweichungen hinaus, diskutiert der LDL mit wichtigen Anspruchsgruppen Möglichkeiten zur Anforderungserfüllung. Dazu zeigen Interviews als auch die öffentlichen Dokumente des LDL, dass der LDL mit der Gesetzgebung und Regulierung Möglichkeiten einer rechtzeitigen und ökonomisch vertretbaren Einführung und Erreichung neuer Grenzwerte in der Luftreinhaltung diskutiert und sich parallel mit den Umweltverbänden über deren Anforderungen austauscht, sowie mit Bürgerinitiativen und von Umwelteinwirkungen direkt Betroffenen („Anwohnern“) in einem Dialog steht.²³⁸²

Auf Basis der beschriebenen Fallstudiendaten kann zusammengefasst werden, dass für einen Teil der externen Akteure von LDL eine Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und der redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben sowie der Gewährung und Aufrechterhaltung von Legitimität vorzuliegen scheint. Die Fallstudiendaten deuten darauf hin, dass diese Wirkungsbeziehung insbesondere auf externe Akteure mit vergleichsweise abstrakten Anforderungen und Vorstellungen zum Umweltschutz von LDL (z. B. Umweltschutz als allgemeingültiger Wert oder Norm) zutrifft. In Bezug auf externe Akteure mit deutlich konkreteren Anforderungen und Vorstellungen hinsichtlich Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes von LDL hegen die Mitglieder des LDL Zweifel an der Wirksamkeit solcher Mechanismen. Da es sich bei diesen Akteuren, um (einen Teil der) Verlader, die Gesetzgebung und Regulierung sowie die NGOs, und somit die wichtigsten institutionelle Anspruchsgruppen des Umweltschutzes von LDL handelt, kann bezüglich der in **Hypothese 9** formulierten Ursache-Wirkungsbeziehungen zusammengefasst werden, dass der LDL diese nicht anwendet, da er an der Wirksamkeit der Mechanismen in Bezug seine maßgeblichen institutionellen Anspruchsgruppen zweifelt. Demzufolge deuten die Fallstudiendaten auf die Unwirksamkeit der H9 formulierten Mechanismen und somit die Ungültigkeit von H9 hin.

Aufgrund der erwarteten Unwirksamkeit der in H9 formulierten Wirkungsbeziehungen für maßgebliche institutionelle Akteure, benötigt der LDL zur Vermeidung der Einführung und der daraus folgenden beschriebenen Herausforderungen Handlungsalternativen zur Anwendung der in Hypothese 8 und 9 vorhergesagten Mechanismen. Dazu zeigt die Fallstudie, dass der LDL insbesondere auf die Schaffung von Transparenz über Elemente und Wirksamkeit seines Umweltschutzes, sowie die Diskussion von Abweichungen und Möglichkeiten

²³⁸⁰ Vgl. Abschnitt 4.4.2.3. und Abschnitt 4.4.3.2.

²³⁸¹ Vgl. Abschnitt 4.4.1.4.6.

²³⁸² Vgl. Interviewtranskript Nr. 5, S. 6f. In den öffentlichen Transkripten verweist der LDL u. a. auf ein jährliches Gipfeltreffen mit Umweltverbänden. Vgl. Logistikdienstleister (2009a), S. 12ff.

zu deren Überwindung setzt. Die Anwendung dieser Mechanismen weist für den LDL und diese Arbeit eine besondere Bedeutung auf, da sie einen Lösungs- bzw. Erklärungsansatz dafür bietet, wie es dem LDL entgegen der Annahmen des Neo-Institutionalismus gelingt,²³⁸³ von institutionellen Anforderungen und Vorgaben abzuweichen.

4.4.3.5 Zusammenfassung

Nach Abschluss der Analyse der Herausforderungen der Wirkung technisch-funktionaler und institutioneller Systeme des Umweltschutzes und der Mechanismen zu deren Überwindung beim betrachteten LDL, können die Analyseergebnisse wie in Abbildung 26 dargestellt zusammengefasst werden.

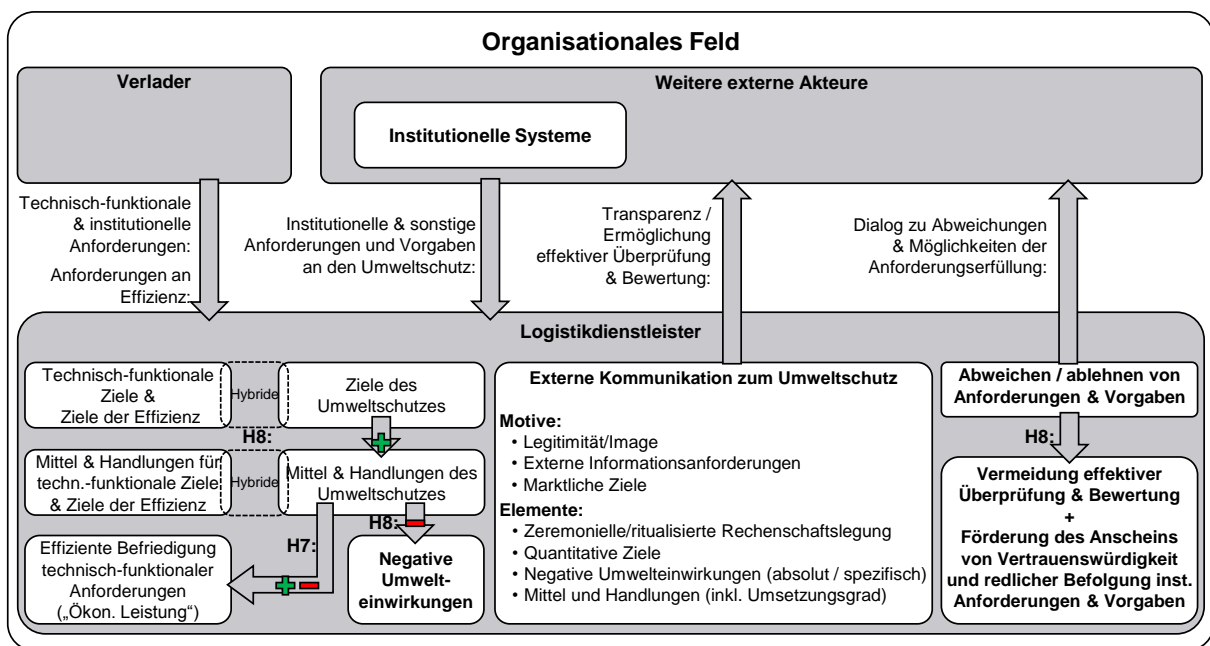


Abbildung 26: Herausforderungen der Erfüllung von Anforderungen an den Umweltschutz und deren Überwindung durch den LDL²³⁸⁴

Als erstes Ergebnis konnte nachgewiesen werden, dass in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus, die durch institutionelle Systeme und andere externe Anforderungen und Vorgaben bedingte Einführung und Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim untersuchten LDL zu Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führt. Diese Herausforderungen liegen insbesondere in Form von Investitions-, Personal- oder Betriebskosten für Mittel und Handlungen des Umweltschutzes vor. Abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus, konnten in der Fallstudie jedoch keine Herausforderungen bestimmt werden, die auf Überschneidungen in der Steuerung des Unternehmens (bedingt durch Inkompatibilitäten) hindeuten. Insgesamt entsprechen die aufgezeigten Wirkungsbeziehungen den in **Hypothese 7** formulierten Zusammenhängen, und deuten somit auf deren Gültigkeit hin.

In Bezug auf die in **Hypothese 8** formulierten Versuche einer Überwindung der benannten Herausforderungen und der Erreichung/Aufrechterhaltung von Legitimität kann weiterhin

²³⁸³ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.5.1.

²³⁸⁴ Eigene Darstellung.

zusammengefasst werden, dass abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus in der Fallstudie keine Hinweise dafür vorliegen, dass die dargestellten Herausforderungen der Befolgung der Anforderungen und Vorgaben institutioneller Systeme beim LDL zum Einsatz von Mechanismen der Entkopplung, und der damit einhergehenden Versuche einer Vermeidung einer effektiven Überprüfung und Bewertung sowie der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben führen. Als deutlicher Widerspruch zu einer Entkopplung konnte nachgewiesen werden, dass der LDL die aufgrund externer Anforderungen und Vorgaben eingeführten Ziele, Mittel und Handlungen ihrem Zweck entsprechend einsetzt. Versuche einer Vermeidung der effektiven Überprüfung und Bewertung konnten ebenfalls nicht beobachtet werden, sondern es wurden gegenteilige Handlungen festgestellt, die darauf hindeuten, dass der LDL beabsichtigt, nach außen Transparenz hinsichtlich der Ziele und Effektivität seines Umweltschutzes zu erreichen, statt ein im Verhältnis zur Realität vorteilhafteres Bild zu erzeugen. In Bezug auf den Versuch einer Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben konnten in der Fallstudie verschiedene Handlungen des LDL (z. B. Erwerb von Umwelt- und Qualitätszertifikaten) bestimmt werden, die zuvor als Indikatoren für solche Verhaltensweisen identifiziert wurden. Allerdings wurden als Motive ihrer Anwendung nicht Täuschung, sondern ebenfalls Transparenz (als eine oben diskutierte Voraussetzung für Legitimität aus Sicht des LDL²³⁸⁵) bestimmt. Als weiteres Indiz gegen Versuche einer Förderung eines ungerechtfertigten Anscheins konnten Zweifel des LDL an der Wirksamkeit von Mechanismen der Förderung des Anscheins der Befolgung externer Vorgaben und Anforderungen identifiziert werden. Auf Basis dieser Ergebnisse kann zusammengefasst werden, dass sich in der Fallstudie keine Indizien für die Anwendung der **Hypothese 8** formulierten Zusammenhänge und Mechanismen durch den LDL finden.

Als Erklärungsansatz für das von der Theorie abweichende Verhalten des Umgangs mit Herausforderungen der Befolgung externer Anforderungen und Vorgaben, konnte bestimmt werden, dass der LDL zielgerichtet solche Mittel und Handlungen des Umweltschutzes auswählt, die neben eine Anforderungserfüllung in Form ökol. Vorteile auch zu einer effizienteren Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führen und somit ökol. als auch ökon. Zielen dienen. Ferner konnte als weiterer Lösungsansatz des LDL gezeigt werden, dass der LDL im Widerspruch zu den Annahmen des Neo-Institutionalismus auf den Einsatz vorgegebener Mittel und Handlungen verzichtet. Diese Vorgehensweise legt entsprechend der Annahmen des Neo-Institutionalismus zunächst Nahe, dass die zurückgewiesenen Anforderungen und Vorgaben keine institutionelle Verankerung aufweisen können. Alternativ kommt in Betracht, dass es dem LDL mithilfe eines aktiven Dialogs zu den Ursachen der eigenen Abweichungen und Möglichkeiten der Anforderungserfüllung gelingt, von bestehenden externen Anforderungen abweichen und/oder alternative Lösungswege verfolgen zu dürfen.

Abschließend kann in Bezug auf **Hypothese 9** zusammengefasst werden, dass das Fehlen der Anwendung einer Entkopplung extern geforderter Elemente des Umweltschutzes sowie

²³⁸⁵ Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

von Mechanismen zur Vermeidung einer Überprüfung und effektiven Bewertung durch den LDL, in Verbindung mit den Zweifeln des LDL an der Wirksamkeit solcher Mechanismen hinsichtlich Gruppen, die als institutionelle externe Akteure den Umweltschutz des LDL maßgeblich beeinflussen, auf die Ungültigkeit der in H9 formulierten Wirkungsbeziehungen hindeuten. Dazu ist zu betonen, dass eine grundsätzliche Wirksamkeit solcher Handlungen auf die Gewährung von Legitimität durch Gruppen mit vergleichsweise abstrakten Vorstellungen und (teilweise auch technisch-funktionalen) Anforderungen zum Umweltschutz entsprechend der Fallstudiendaten gegeben sein könnte, diese jedoch nicht zu den für den Umweltschutz des LDL maßgeblichen externen Akteuren zählen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In den folgenden Abschnitten erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit (Abschnitt 5.1). Anschließend werden die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse (Abschnitt 5.2) sowie die Grenzen dieser Arbeit (Abschnitt 5.3) diskutiert. Zum Schluss erfolgt die Ableitung von Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben (Abschnitt 5.4).

5.1 Kernergebnisse der Untersuchung

In diesem Abschnitt werden entsprechend des ersten Forschungszieles und den dazu formulierten Forschungsfragen dieser Arbeit die Kernergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung zu den Ursachen der Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL und dabei beobachteten technisch-funktionalen und institutionellen Systemen und Mechanismen zusammengefasst. Dabei wird dem Aufbau und der Reihenfolge der Analyse der empirischen Untersuchung gefolgt.

Für Umweltschutz von LDL ursächliche technisch-funktionale und institutionelle Systeme und Mechanismen

Zu Beginn der empirischen Analyse wurde zunächst, der ersten Forschungsfrage folgend, untersucht, welche externen Akteursgruppen zur Verfolgung und Anwendung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes des untersuchten LDL führen. Als für die Verfolgung des Umweltschutzes maßgebliche externe Akteure konnten die Gruppen Gesetzgebung und Regulierung, Verlader, Endverbraucher, Potentielle Mitarbeiter, NGOs (in den zwei Teilgruppen Umweltverbände und Bürgerinitiativen) sowie Wettbewerber des LDL bestimmt werden. Hinsichtlich der im Zuge dieser Einflussnahme wirkenden Systeme und Mechanismen konnte die Existenz und Wirksamkeit technisch-funktionaler als auch institutioneller Systeme entweder direkt nachgewiesen oder Indizien für deren Existenz und Maßgeblichkeit bestimmt werden.

In Bezug auf die Säulen institutioneller Systeme konnte für **regulative Systeme** nachgewiesen werden, dass insbesondere die Gruppen Gesetzgebung und Regulierung sowie Verlader regulative Systeme zur Durchsetzung von Anforderungen an den Umweltschutz von LDL einsetzen, die in ihrer Wirkung zur Verfolgung regelkonformer Ziele und/oder zur Einführung regelkonformer Mittel und Handlungen des Umweltschutzes führen.

Hinsichtlich der Existenz und Wirkung **normativer Systeme** konnte belegt werden, dass Ausübung **normativen Drucks** durch die Gruppe der Umweltverbände beim betrachteten LDL zur Verfolgung und Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes, sowie zum Verzicht auf Mittel und Handlungen, die den Vorstellungen der Umweltverbände widersprechen, führen. Darüber hinaus konnte ermittelt werden, dass die Anwendung der für normativen Druck charakteristischen Eigenschaften (Einfordern, Kontrollieren und informell Sanktionieren) durch die Gruppe der Bürgerinitiativen unabhängig vom Vorliegen einer normativen Basis solcher Handlungen zur Befolgung entsprechender Anforderungen und Vorgaben durch den untersuchten LDL führt.

In Bezug auf die ebenfalls im Neo-Institutionalismus diskutierte Wirkungsweise normativer Systeme in Form einer **Vermittlung normativer Vorstellungen**, die bei Betroffenen zu einer Internalisierung und/oder Bestätigung entsprechender Vorstellungen und in der Folge Vorstellungs- bzw. Handlungsrealisation führt, konnte ermittelt werden, dass den Mitgliedern des LDL insbesondere von NGOs (Umweltverbänden) und Endverbrauchern, aber auch von einzelnen Verladern und (potentiellen) Mitarbeitern normative Vorstellungen des Umweltschutzes vermittelt werden. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass sich die Mitglieder des untersuchten LDL nur sehr vereinzelt über deutlich ausgeprägte, mehrheitlich jedoch über nicht oder nur sehr schwach ausgeprägte normative Vorstellungen zu Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes auszeichnen. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass die Vermittlung normativer Vorstellungen und eine Internalisierung und Realisation dieser Vorstellungen nur eine geringe Maßgeblichkeit für die Eigenschaften des Umweltschutzes des untersuchten LDL aufweisen kann.

Für die Existenz und Wirkung **kulturell-kognitiver Systeme** des Umweltschutzes konnte gezeigt werden, dass dem LDL von den für seinen Umweltschutz als maßgeblich bestimmten externen Gruppen Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes vermittelt werden. In Bezug auf die mögliche Wirkung kulturell-kognitiver Systeme in Form einer Internalisierung oder Bestätigung kulturell-kognitiver Vorstellungen, die in der Folge zu einer Umsetzung beim LDL führt, konnte für die Verfolgung von Zielen des Umweltschutzes festgestellt werden, dass diese für die Mehrheit der Mitglieder des LDL **keine Selbstverständlichkeit oder Überzeugungen** (als Kerneigenschaft kulturell-kognitiver Institutionen) bilden, und Umweltschutz nur schwach in der Unternehmenskultur und den Einstellungen und Handlungen der Mitarbeiter des LDL verankert ist. Vielmehr deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass Ziele des Umweltschutzes von der Mehrheit der Mitglieder des LDL akzeptiert werden, wobei ihr Zweck als Einhaltung externer Regeln angesehen wird.

In Bezug auf eine **Internalisierung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes** konnte ermittelt werden, dass insbesondere ein Umweltmanagement und eine Zertifizierung nach ISO 14001 die Eigenschaften eines vom untersuchten LDL internalisierter Mittels des Umweltschutzes aufweisen. Es ist hervorzuheben, dass dieses Mittel dem LDL insbesondere von Verladern und Wettbewerbern vermittelt wird, die zum LDL in technisch-funktionalen oder wettbewerblchen Beziehungen stehen. Dahingegen konnten keine anderen Mittel oder Handlungen des Umweltschutzes als Internalisierungen bestimmt werden. Ferner konnte gezeigt werden, dass der LDL über den Einsatz von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes in der Regel bewusst und unter Berücksichtigung ökon. Kriterien entscheidet. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass kulturell-kognitive Vorstellungen zu Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes unter den Mitgliedern des LDL nur geringe Verbreitung, und entsprechende Mechanismen nur eine geringe Maßgeblichkeit für den Umweltschutz des LDL aufweisen können.

Für die in der Literatur für die Herausbildung und Verbreitung kulturell-kognitiver Systeme als ursächlich diskutierten Mechanismen einer **Imitation von Modellen** in organisationalen Feldern konnte festgestellt werden, dass die zunehmenden Umweltschutzaktivitäten bis hin zu einer umweltschutzbezogenen Leistungskonkurrenz seitens der Wettbewerber des LDL,

von seinen Mitgliedern als Bedrohung empfunden werden und somit zu einer besonderen Form von **Unsicherheit** führen. Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass **Uneindeutigkeit** hinsichtlich der Umweltschutzanforderungen der verschiedenen Akteursgruppen aus der LDL-Umwelt vorliegt. Hinsichtlich einer Imitation von Modellen im Feld konnte festgestellt werden, dass der untersuchte LDL die Umweltschutzziele ausgewählter Wettbewerber aktiv beobachtet und sich bei der Definition eigener Ziele daran orientiert. Weiterhin wurde in Bezug auf Mittel des Umweltschutzes bzw. die Einführung eines Umweltmanagements und einer Zertifizierung nach ISO 14001 aufgezeigt, dass sich der LDL an Wettbewerber anzugleichen versucht. Darüber hinaus deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass auch die Umweltschutzaktivitäten des LDL selbst von seinen Wettbewerbern imitiert werden, da er nach eigener Einschätzung ein Modell bildet, bzw. eine Vorbildrolle hinsichtlich des Umweltschutzes in der Logistik einnimmt.

Die beschriebenen Wirkungszusammenhänge aus Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Imitation führen zu der Schlussfolgerung, dass der LDL aufgrund einer durch seine externen Akteure ausgelösten Unsicherheit und Uneindeutigkeit Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von Modellen aus seiner Umwelt imitiert. Ferner deuten die Fallstudienresultate darauf hin, dass auch seine Wettbewerber ähnlichen Mechanismen unterliegen, weshalb zusammengefasst werden kann, dass die Fallstudie darauf hindeutet, dass der LDL und seine Wettbewerber, den im Neo-Institutionalismus für die Herausbildung kulturell-kognitiver Institutionen ursächlichen Mechanismen unterliegen. Hinsichtlich der grundsätzlichen Bedeutung dieser Mechanismen für das organisationale Feld, in Form einer durch gegenseitige Vermittlung und Imitation von Zielen, Mitteln und Handlungen verursachten Herausbildung geteilter (kulturell-kognitiver) Vorstellungen und Isomorphie durch mimetische Prozesse, deuten die Fallstudiendaten nur auf eine geringe Bedeutung hin, da Branchenstandards als Wirkung der beschriebenen Mechanismen kaum bestimmt werden konnten. Eine in der Zukunft erfolgende Herausbildung weiterer kulturell-kognitiver Institutionen des Umweltschutzes von LDL scheint vor dem Hintergrund der beobachteten Wirkungsbeziehungen aus gegenseitiger Vermittlung, Bestätigung und Imitation von Maßnahmen möglich.

Im Hinblick auf den **rivalisierenden Erklärungsansatz** dieser Arbeit, demzufolge die Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes durch LDL auf technisch-funktionale Anforderungen der Verlager zurückzuführen ist, konnte nachgewiesen werden, dass es sich bei den LDL bezogenen Umweltschutzanforderungen der Verlager häufig um rein technisch-funktionale Anforderungen handelt, deren Fokus im Kern auf in Anspruch genommene oder potentiell in Anspruch zu nehmende Dienstleistungen liegt. Die Fallstudiendaten zeigen, dass diese Anforderungen der Mehrheit der Verlager nicht der Realisation eigener kulturell-kognitiver oder normativer Vorstellungen, sondern zur Erfüllung der Anforderungen und Vorgaben der Verlager eigenen Anspruchsgruppen des Umweltschutzes dienen. Zur Durchsetzung von Anforderungen an den Umweltschutz setzt ein Teil der Verlager regulative Systeme oder sonstige Formen von Zwang ein.

Als Wirkung der **technisch-funktionalen Anforderungen der Verlager** führt der LDL einerseits Mittel des Umweltschutzes ein, die direkt von den Verlagern eingefordert werden (Zertifizierung nach ISO 14001), und kann andererseits häufig selbst Mittel und Handlungen sei-

ner Wahl einsetzen, da die Verlader des untersuchten LDL mehrheitlich nur vage Vorstellungen oder Anforderungen hinsichtlich Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes von LDL aufweisen. Über das Fehlen entsprechender Vorstellungen hinaus zeigt die Fallstudie, dass die Verlader nur in Einzelfällen über kulturell-kognitive und/oder normative Systeme zum Umweltschutz von LDL verfügen, sodass ihre technisch-funktionalen Anforderungen auch nicht von ebendiesen durchdrungen sein können. Eine davon abweichende Besonderheit bilden Umweltmanagementsysteme und eine -zertifizierung nach ISO 14001, die von einem Teil der Verlader gefordert und teilweise mittels regulativer Systeme durchgesetzt werden, obwohl solche Systeme und Zertifizierungen keine Verringerung der schädlichen Umwelteinwirkungen ihrer Nutzer voraussetzen. Diese Widersprüche, und die institutionellen Eigenschaften, die das Mittel insbesondere beim untersuchten LDL aufweist, bilden Hinweise darauf, dass ein Teil der technisch-funktionalen Anforderungen der Verlader von institutionellen Eigenschaften (z. B. als Rationalitätsmythos oder legitimitätsstiftendes Mittel) durchdrungen sind. Die dabei auftretende Überschneidung technisch-funktionaler und institutioneller Umwelten des LDL entspricht den Annahmen des Neo-Institutionalismus.

Es kann hinsichtlich des **rivalisierenden Erklärungsansatzes** dieser Arbeit zusammengefasst werden, dass technisch-funktionale Anforderungen der Verlader maßgeblich für die Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes durch den LDL sind, und sich die Anforderungen der Verlader auf Anforderungen und Vorgaben eigener externer Gruppen zurückführen lassen, deren Vorstellungen zum Umweltschutz von institutionellen Systemen geprägt sind. Auf diese Weise unterliegen die Verlader, als auch der betrachtete LDL und seine Wettbewerber den institutionellen Einflüssen aus ihrer gemeinsamen Umwelt, dem organisationalen Feld, was in der Folge zu den beschriebenen von institutionellen Systemen ausgelöst und/oder von diesen durchdrungenen technisch-funktionalen Anforderungen, eines sich entwickelnden umweltschutzbezogenen Wettbewerbs unter LDL, und der damit einhergehenden gegenseitigen Vermittlung und Imitation von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes führt. Dem Neo-Institutionalismus folgend, bilden diese Wirkungsmechanismen die Voraussetzungen für die Herausbildung geteilten Vorstellungen (kulturell-kognitiven Institutionen) über Umweltschutz bis hin zu Isomorphie im Feld, wobei die Fallstudiendaten darauf hindeuten, dass sich im Feld bereits erste solche geteilten Vorstellungen und Elemente des Umweltschutzes in Herausbildung und Verbreitung befinden.

Hinsichtlich der Bedeutung technisch-funktionaler Anforderungen für den LDL ist als weiteres zentrales Ergebnis festzuhalten, dass der untersuchte LDL nicht nur passiv auf die beschriebenen Anforderungen und Vorgaben seiner Umwelt reagiert, sondern ganz aktiv anstrebt, von diesen über Steigerungen des Umsatzes mit umweltfreundlichen Dienstleistungsangeboten zu profitieren, sodass **angestrebte Umsatzsteigerungen** ein weiteres Motiv für die Verfolgung und Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bilden.

Legitimität – Wirkungsmechanismen und Bedeutung für den LDL

In Bezug auf die Erreichung von **Legitimität** durch Maßnahmen des Umweltschutzes konnte in dieser Arbeit gezeigt werden, dass Legitimität eine zentrale Bedeutung für den Umweltschutz des LDL aufweist. Diesbezüglich wurde festgestellt, dass der LDL die Befriedigung

externer Anforderungen an seinen Umweltschutz bzw. die Wahrnehmung eines verantwortungsvollen Umgangs hinsichtlich des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen durch Unternehmenspartner und sonstige externe Akteure über ein dadurch erreichbares (positives) **Image** zum Ausdruck bringt. Auf diese Weise bildet das Image des LDL ein Äquivalent zu Legitimität durch Erfüllung externer Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz.

Als weiteres Ergebnis konnte gezeigt werden, dass in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus, die Einführung zu institutionellen (regulativen und normativen) Systemen konformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes in Verbindung mit einer entsprechenden Darstellung des LDL bei externen Akteuren die **Wahrnehmung** fördert, dass sich der LDL konform zu den Anforderungen und Vorstellungen ebendieser Akteure verhält und somit **legitim** ist.

Ferner konnte belegt werden, dass in Übereinstimmung mit den Grundlagen des Neo-Institutionalismus die Wahrnehmung des Umweltschutzes des LDL durch externe Akteursgruppen als legitim zu **legitimitätsbedingten Beiträgen**, d. h. zu Effekten führt, die sich positiv auf die Zielerreichung des LDL auswirken, wohingegen eine Wahrnehmung des Umweltschutzes des LDL als illegitim, zu **illegitimitätsbedingten Bedrohungen**, d. h. Effekten führt, die sich negativ auf die Zielerreichung des LDL auswirken können. Diesbezüglich konnten als legitimitätsbedingte Beiträge insbesondere die Aufrechterhaltung und der Ausbau von Geschäftsbeziehungen durch einen Teil der Verlager, und als illegitimitätsbedingten Bedrohungen **formale und informale negative Sanktionen** durch die Gruppen Gesetzgebung und Regulierung, potentielle Mitarbeiter und Umweltverbände und einen Teil der Verlager in Form der Beendigung von Geschäftsbeziehungen nachgewiesen werden.

In Bezug auf die Maßgeblichkeit von institutionellen Systemen, die in der Bedeutung von Legitimität und der daraus resultierenden Effekte für eine Organisation zum Ausdruck kommt, konnte festgestellt werden, dass der LDL bei Entscheidungen über die Verankerung von Zielen des Umweltschutzes auf höchsten Managementebenen neben wirtschaftlichen Chancen und Risiken, auch die **Chancen und Risiken eines Imageverlustes oder auch -gewinns** von Bedeutung sind, und externe Bewertungen des LDL eine wichtige Ursache für die Verankerung von Umweltschutzzielen bilden. Darüber hinaus konnte in der Fallstudie bestimmt werden, dass der LDL verschiedene Handlungen umsetzt, die entsprechend der Annahmen des Neo-Institutionalismus, externen Akteuren gegenüber die Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben vermitteln und die Wahrnehmung von Legitimität fördern. Dazu zählen insbesondere eine **zeremonielle/ritualisierte Rechenschaftslegung** (Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte inkl. Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes, und eigene quantifizierte Umwelteinwirkungen), ein über externe Kommunikationsmaßnahmen erfolgendes **zum Ausdruck bringen der Nutzung** institutionell vorgegebener Mittel und Handlungen, der **Erwerb von Umweltzertifikaten** sowie die Einstellung bzw. Schaffung **spezialisierter Mitarbeiter und Organisationseinheiten** zum Umgang mit externen Erwartungen. Als Motive der Kommunikation konnte neben der Erfüllung externer Informationsanforderungen, und marktlichen Zielen (d. h. der Förderung des eigenen Umsatzes), auch die Förderung von der Legitimität durch Darstellung des eigenen Umweltschutzes bestimmt

werden. In diesem Zusammenhang konnte die Schaffung von Transparenz über die Erfüllung externer Anforderungen als besondere Voraussetzung von Legitimität bestimmt werden.

Es kann hinsichtlich der Bedeutung von Legitimität des Umweltschutzes für den LDL zusammengefasst werden, dass in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus die durch Erfüllung/Nicht-Erfüllung externer Anforderungen und Vorgaben erreichbare Legitimität/Illegitimität insbesondere aufgrund der damit verbundenen Beiträge/Bedrohungen für die Verankerung und Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL von maßgeblicher Bedeutung sind. Hinsichtlich des daraus resultierenden Einflusses von Legitimität auf den Erfolg und das Überleben von Organisationen konnte für LDL bestimmt werden, dass Legitimität durch Maßnahmen des Umweltschutzes noch nicht unmittelbar das Überleben, sondern insbesondere für den ökonomischen Erfolg von Bedeutung ist, und die Fallstudiendaten darauf hindeuten, dass dieser Zusammenhang zukünftig noch stärker werden könnte.

Die beschriebene Maßgeblichkeit möglicher Bedrohungen, ausgelöst durch die Nichtbefolgung von Anforderungen und Vorstellungen externer Gruppen, für die Verankerung und Einführung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes, konnte ferner für externe Akteursgruppen nachgewiesen werden, für deren Anforderungen eine institutionelle Verankerung auf Basis der Fallstudiendaten ausgeschlossen werden konnte oder als unwahrscheinlich erscheint. Dabei handelt es sich insbesondere um technisch-funktionale Anforderungen der Verlagerer, die der Realisation der Vorgaben der externen Akteure der Gruppe dienen, als auch der Anforderungen von Bürgerinitiativen, mit dem Motiv einer Verbesserung persönlicher Lebensbedingungen.

Es kann zusammengefasst werden, dass mögliche Bedrohungen (aufgrund von Verstößen gegen externe Vorstellungen und Anforderungen), neben der Furcht vor Wettbewerbsnachteilen und dem Versuch neue Märkte zu erschließen/Umsatzsteigerungen zu generieren, die drei zentralen Ursachen und Motive für die Verfolgung von Umweltschutz durch den in dieser Arbeit betrachteten LDL bilden.

Herausforderungen durch die Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes und deren Überwindung durch den LDL

In Bezug auf die Herausforderungen aus der Befolgung externer Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz, konnte aufgezeigt werden, dass in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus, die durch institutionelle Systeme und andere externe Anforderungen und Vorgaben bedingte Einführung und Umsetzung von Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes beim untersuchten LDL zu **Herausforderungen für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen** führt. Diese Herausforderungen liegen hauptsächlich in Form von **Investitions-, Personal- oder Betriebskosten** für Maßnahmen des Umweltschutzes vor, und betreffen daher insbesondere die ökonomische Zielerreichung des LDL. Abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus, konnten dahingegen in der Fallstudie keine Herausforderungen bestimmt werden, die auf Inkompatibilitäten bzw. Überschneidungen bei der Steuerung des Unternehmens aufgrund von institutionell vorgegebenen Elementen hindeuten.

Hinsichtlich des Umgangs des LDL mit beschriebenen ökonomischen Herausforderungen, konnte nachgewiesen werden, dass der LDL zur Erfüllung externer Anforderungen und Vorgaben zielgerichtet solche Mittel und Handlungen des Umweltschutzes auswählt, die neben einer Anforderungserfüllung auch zu einer effizienteren Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen führen und somit **ökologischen als auch ökonomischen Zielen** dienen. Diesbezüglich ist zu betonen, dass über diese Vorgehensweise insbesondere die Erfüllung der eher abstrakten und zumeist rein technisch-funktionalen Anforderungen der Verlagerer möglich scheint.

Als weiterer Ansatz zur Überwindung der Herausforderungen konnte aufgezeigt werden, dass der LDL im Widerspruch zu den Annahmen des Neo-Institutionalismus teilweise auf die Umsetzung extern vorgegebener oder eingeforderter Mittel und Handlungen verzichtet. Diesbezüglich deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass der LDL in solchen Fällen (teilweise) mit den externen Anspruchsgruppen einen aktiven Dialog zu den Ursachen der eigenen Abweichungen und Möglichkeiten der Anforderungserfüllung führt, der es ihm ermöglicht von externen Anforderungen abzuweichen und/oder alternative Lösungswege zu verfolgen.

In Bezug auf die im Neo-Institutionalismus diskutierten Versuche einer Überwindung von Herausforderungen der Erfüllung externer Anforderungen und gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Legitimität ist festzustellen, dass abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus, aus der Fallstudie keine Hinweise dafür hervorgehen, dass der Logistikdienstleister Elemente seines Umweltschutzes **Entkoppeln** würde. Dahingegen konnte als deutlicher Widerspruch zu einer Entkopplung nachgewiesen werden, dass der LDL die aufgrund externer Anforderungen und Vorgaben eingeführten Ziele, Mittel und Handlungen ihrem Zweck entsprechend einsetzt. Weiterhin konnte hinsichtlich der laut Neo-Institutionalismus mit einer Entkopplung einhergehenden **Versuche einer Vermeidung von effektiver Überprüfung und Bewertung** bestimmt werden, dass der untersuchte LDL beabsichtigt, externen Akteursgruppen gegenüber Transparenz hinsichtlich seiner im Umweltschutz verfolgten Ziele und Maßnahmen sowie Zielerreichung (inkl. Quantifizierung von Umwelteinwirkungen) zu ermöglichen, statt ein im Verhältnis zur Realität vorteilhafteres Bild zu erzeugen. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass der LDL verschiedene Handlungen einsetzt, die als Indikatoren **für den Versuch einer Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit und einer redlichen Befolgung institutioneller Anforderungen und Vorgaben gelten**, und dem LDL zur Schaffung von Transparenz und Legitimität dienen, ohne das Hinweise auf den Versuch einer Täuschung Dritter erkennbar wären.

Als Erklärung für den Verzicht auf Versuche einer Förderung eines ungerechtfertigten Anscheins konnten insbesondere Zweifel des LDL an der Wirksamkeit entsprechender Mechanismen identifiziert werden. Dazu wurde ermittelt, dass insbesondere Gruppen mit konkreten Anforderungen an den Umweltschutz von LDL aufgrund besonderer Informationsanforderungen und einer entsprechenden Kontrolle solche Versuche erkennen würden, wohingegen solche Mechanismen bei Gruppen mit vergleichsweise abstrakten Vorstellungen und Anforderungen zum Umweltschutz von LDL (wie einem Teil der Verlagerer, die Umweltschutz zur Befriedigung eigener externer Akteure fordern) eher zu der vorhergesagten Wirkung führen könnten.

5.2 Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse

In diesem Abschnitt soll dem zweiten Forschungsziel dieser Arbeit folgend, eine Bewertung des Neo-Institutionalismus als Erklärungsansatz für die Eigenschaften des Umweltschutzes von LDL erfolgen. Eine solche Bewertung erfordert insbesondere die Beantwortung der Fragestellung, ob die Fallstudienresultate eine **analytische Generalisierung** zulassen. Dazu wird in diesem Abschnitt zunächst zusammengefasst, inwieweit die in der Fallstudie gemachten Beobachtungen zur Existenz und Bedeutung institutioneller Systeme und Mechanismen, den theoretischen Annahmen des Neo-Institutionalismus und den auf seiner Basis formulierten Hypothesen für den Umweltschutz von LDL entsprechen, und welche Schlussfolgerungen daraus für ihre Gültigkeit getroffen werden können. Anschließend erfolgt eine Diskussion, inwieweit die im Zuge der in dieser Arbeit durchgeführten Einzelfalluntersuchung gemachten Beobachtungen eine Übertragung auf eine größere Gruppe von LDL im Sinne einer **statistischen Generalisierung** erlauben.

Analytische Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse

Hinsichtlich einer analytischen Generalisierbarkeit kann zunächst für die Existenz und die **Maßgeblichkeit institutioneller und technisch-funktionaler Systeme und Mechanismen** und den dazu in dieser Arbeit formulierten Hypothesen²³⁸⁶ zusammengefasst werden, dass mehrere der in der Fallstudie betrachteten externen Gruppen mithilfe von technisch-funktionalen und/oder institutionellen Mechanismen Einfluss auf den Umweltschutz des LDL ausüben. Ferner wurde gezeigt, dass insbesondere die Anwendung regulativer und normativer Systeme und Mechanismen beim untersuchten LDL zu den im Neo-Institutionalismus erwarteten Wirkungen einer Einführung geforderter und/oder forderungs-kompatibler Ziele, Mittel und Handlungen führt. Dies gilt auch für den rivalisierenden Erklärungsansatz technisch-funktionaler Systeme, für den in weiterer Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus eine Überschneidung zwischen technisch-funktionalen und institutionellen (regulativen) Umwelten und Systemen festgestellt werden konnte. Hinsichtlich des Einflusses und der Entstehung kulturell-kognitiver Systeme konnte ferner gezeigt werden, dass den Annahmen des Neo-Institutionalismus entsprechend, Uneindeutigkeit und Unsicherheit in Bezug auf externe Anforderungen und deren Erfüllung beim untersuchten LDL zu einer Beobachtung und Imitation von Modellen führen. Dahingegen fand sich in der Fallstudie nur schwache Evidenz für Verbreitung und Wirkung kulturell-kognitiver Systeme des Umweltschutzes beim LDL und den externen Gruppen, wobei darauf hinzuweisen ist, dass diesbezüglich auch keine Widersprüche zu den Annahmen des Neo-Institutionalismus identifiziert werden konnten.

Da die im Neo-Institutionalismus beschriebenen Systeme und Mechanismen in der Umwelt des LDL beobachtet werden konnten, und der betroffene LDL entsprechend der Annahmen des Neo-Institutionalismus bzw. der in dieser Arbeit auf seiner Basis formulierten Hypothesen auf diese Einflüsse reagiert, kann zusammengefasst werden, dass die Empirie der Fallstudie sowohl grundsätzliche Gültigkeit der Annahmen des Neo-Institutionalismus zur Bedeutung institutioneller Systeme und Mechanismen für Organisationen, als auch auf die in

²³⁸⁶ Bei diesen Hypothesen handelt es sich um Hypothese 1a bis 4. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.3.

dieser Arbeit für den Kontext des Umweltschutzes von LDL formulierten Hypothesen hindeutet. Demzufolge kann hinsichtlich des Erklärungsbeitrags des Neo-Institutionalismus zusammengefasst werden, dass dieser die theoretischen Grundlagen für Wirkungszusammenhänge aus externen institutionellen und technisch-funktionalen Anforderungen an den Umweltschutz des untersuchten LDL und deren Befolgung beschreibt.

In Bezug auf die **Legitimität** von Organisationen untersuchten Annahmen des Neo-Institutionalismus und der dazu formulierten Hypothesen²³⁸⁷ kann zusammengefasst werden, dass in der Fallstudie nachgewiesen werden konnte, dass die Einführung zu institutionellen Systemen konformer Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes bei externen Akteuren die Wahrnehmung eines umweltfreundlichen Image und somit Legitimität fördert. Als weiteres Ergebnis konnte gezeigt werden, dass Wahrnehmung von Legitimität oder Illegitimität bei externen Akteuren zu Beiträgen oder Bedrohungen für den LDL führt. Diese Beiträge und Bedrohungen konnten als maßgebliches Motiv für die Verankerung und Umsetzung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes bei LDL identifiziert werden. Ferner konnte nachgewiesen werden, dass der LDL verschiedene im Neo-Institutionalismus beschriebene Maßnahmen umsetzt (z. B. Erwerb von Umweltzertifikaten, externe Darstellung eingeforderter Mittel und Handlungen bis hin zur Schaffung von Transparenz über den eigenen Umweltschutz) um bei externen Akteuren die Wahrnehmung von Legitimität zu fördern.

Die hinsichtlich der Legitimität von LDL in der Fallstudie beobachteten Ursache-Wirkungszusammenhänge entsprechen grundsätzlich den Annahmen des Neo-Institutionalismus und den in dieser Arbeit für den Umweltschutz von LDL formulierten Hypothesen, und deuten somit auf ihre Gültigkeit hin. Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass Legitimität in Übereinstimmung mit den Annahmen des Neo-Institutionalismus positiv auf den Erfolg des LDL wirkt, jedoch abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus (noch) keine unmittelbare Voraussetzung für das Überleben des LDL bildet. Dies ist schlüssig zum weiteren Ergebnis der Fallstudie, dass die Verlater, als die externe Gruppe mit dem höchsten Einfluss auf das (ökonomische) Überleben des LDL, wie dargestellt nur vereinzelt über institutionell geprägte Anforderungen zum Umweltschutz verfügen, und ein Abweichen von den hinsichtlich des Umweltschutzes von LDL zumeist technisch-funktionalen Anforderungen und Vorgaben der Gruppe in der Regel zugelassen wird. Zu der Frage des Erklärungsbeitrages des Neo-Institutionalismus kann diesbezüglich zusammengefasst werden, dass der Neo-Institutionalismus die theoretischen Grundlagen dafür beschreibt, warum Legitimität und Image im Umweltschutz für den LDL von Bedeutung sind, und ein Motiv für Handlungen des LDL bilden.

In Bezug auf die in dieser Arbeit betrachteten Annahmen des Neo-Institutionalismus und der auf dieser Basis formulierten Hypothesen zum Umgang von Organisationen mit **Herausforderungen institutioneller Anforderungen und Vorgaben** für eine effiziente Befriedigung technisch-funktionaler Anforderungen,²³⁸⁸ kann zusammengefasst werden, dass in Übereinstimmung mit den Annahmen in der Fallstudie verschiedene unmittelbare ökonomische

²³⁸⁷ Bei diesen Hypothesen handelt es sich um Hypothese 5 bis 6b. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.3.4.

²³⁸⁸ Bei diesen Hypothesen handelt es sich um die Hypothesen 7 bis 9. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.4.3.

Herausforderungen aus der Befolgung externer Anforderungen und Vorgaben identifiziert werden konnten. Allerdings konnten abweichend von den Annahmen des Neo-Institutionalismus keine mittelbaren Herausforderungen für eine effiziente Leistungserbringung bestimmt werden, die auf Inkompatibilitäten bzw. Überschneidungen zwischen institutionell vorgegebenen Elementen hindeuten. In Übereinstimmung dazu konnten auch keine Maßnahmen der Entkopplung, und damit einhergehender Versuche einer Vermeidung von effektiver Überprüfung und Bewertung oder der Förderung des Anscheins von Vertrauenswürdigkeit bestimmt werden. Vielmehr weicht der LDL von externen Anforderungen ab, und schafft gleichzeitig aktiv Transparenz über den eigenen Umweltschutz. Da der untersuchte LDL im Widerspruch zu Annahmen des Neo-Institutionalismus agiert, und ein solches Verhalten in Kombination mit begleitenden Maßnahmen des LDL, sogar von externen Gruppen toleriert wird, kann zusammengefasst werden kann, dass die in dieser Arbeit berücksichtigten Annahmen des Neo-Institutionalismus zum Umgang mit Herausforderungen institutioneller Anforderungen und Vorgaben an ihre Grenzen stoßen. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass andere Annahmen des Neo-Institutionalismus zu den Voraussetzungen von Legitimität (im untersuchten Fall Transparenz) einen möglichen Erklärungsbeitrag für das Verhalten des LDL liefern.²³⁸⁹

Abschließend kann hinsichtlich der **analytischen Generalisierbarkeit** der Fallstudienergebnisse zusammengefasst werden, dass die Fallstudien Daten grundsätzlich auf die Gültigkeit eines Teils der in dieser Arbeit untersuchten Annahmen des Neo-Institutionalismus und die auf seiner Basis formulierten Hypothesen im Kontext Umweltschutz von LDL hindeuten. Dies gilt insbesondere für die Wirkungsbeziehungen zwischen institutionellen Anforderungen und Vorgaben aus der LDL-Umwelt und daraus resultierenden Handlungen des betroffenen LDL zu deren Befolgung sowie zur Förderung von Legitimität. Dem erkenntnistheoretischen Ansatz dieser Arbeit folgend, haben die dazu formulierten Hypothesen einen Falsifikationsversuch überstanden und können somit als vorläufig bestätigt betrachtet werden.²³⁹⁰ Für andere Annahmen des Neo-Institutionalismus und die auf ihrer Basis abgeleiteten Hypothesen erlaubt die Fallstudie aufgrund des Fehlens entsprechender Systeme und Wirkungsbeziehungen keine Aussagen im Sinne einer analytischen Generalisierung.

Es kann bezüglich des **Erklärungsbeitrags** des Neo-Institutionalismus für den Umweltschutz von LDL zusammengefasst werden, dass die Theorie einen bedeutenden Beitrag zur Erklärung des Verhaltens des untersuchten LDL im Umweltschutz leistet. Mithilfe der theoretischen Grundlagen des Neo-Institutionalismus konnte nachgewiesen werden, dass verschiedene Ziele, Mittel und Handlungen des LDL im Umweltschutz unmittelbar auf den Einfluss institutioneller Systeme und Mechanismen zurückgeführt werden können. In diesem Zusammenhang leistet die Theorie einen zentralen Beitrag zur Schließung der oben identifizierten Forschungslücke zur Erklärung von Ursachen und Motiven der Verfolgung von Zielen, Mitteln und Handlungen des Umweltschutzes durch LDL, welche sich nicht vollständig über klassische ökonomische Wirkungszusammenhänge erklären lassen.²³⁹¹ Darüber hinaus

²³⁸⁹ Vgl. Abschnitt 4.4.3.3.

²³⁹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 1.4. Vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 37.

²³⁹¹ Vgl. Abschnitt 1.2.

schlägt die Theorie eine Brücke zu den eher marktlichen Einflüssen der LDL-Umwelt, die von Wettbewerbern und Verladern ausgehen, indem sie beschreibt, welchen institutionellen Einflüssen und Eigenschaften diese Akteure unterliegen können.

Abschließend ist in Hinsicht auf den Erklärungsbeitrag des Neo-Institutionalismus noch einmal darauf hinzuweisen, dass zwar Teile der beim untersuchten LDL festgestellten Ziele, Motive, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes über die im Neo-Institutionalismus beschriebenen Systeme und Mechanismen erklärt werden können, gleichzeitig in der Fallstudie auch weitere maßgebliche interne und externe Einflüsse ohne institutionelle Eigenschaften bestimmt werden konnten. Dazu zählen insbesondere die beobachteten marktlichen und rein technisch-funktionalen Motive und Ziele des Umweltschutzes beim untersuchten LDL.

Statistische Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse

Bezüglich der Möglichkeiten die Ergebnisse der Einzelfallstudie im Sinne einer statistischen Generalisierung auf andere LDL zu übertragen, ist zunächst noch einmal darauf hinzuweisen, dass die Fallstudienforschung insbesondere analytischen Generalisierungen dient, und über die Fallstudienmethodik erzielbare Empirie nur eingeschränkt für eine Übertragung auf eine Grundgesamtheit geeignet ist.²³⁹² Dennoch soll in diesem Abschnitt diskutiert werden, inwieweit eine solche Übertragung möglich erscheint.

Eine Übertragung der Ergebnisse dieser Arbeit auf andere LDL setzt zwei Bedingungen voraus, deren Vorhandensein im Folgenden nacheinander diskutiert wird:

- 1) Die in der Fallstudie identifizierten umweltschutzbezogenen institutionellen Systeme und Mechanismen der externen Akteursgruppen gelten nicht nur für den untersuchten LDL, sondern für eine bedeutsame Gruppe anderer LDL.
- 2) Die betroffene Gruppe von LDL reagiert in vergleichbarer Form auf die identifizierten Systeme und Mechanismen, wodurch eine Maßgeblichkeit der Systeme und Mechanismen gegeben wäre.

Hinsichtlich der ersten Bedingung ist zunächst festzustellen, dass die Fallstudien Daten darauf hindeuten, dass Systeme und Mechanismen nicht nur für den untersuchten LDL, sondern auch für andere vergleichbare LDL Gültigkeit besitzen. Vergleichbare LDL bedeutet in diesem Zusammenhang insbesondere Wettbewerber des untersuchten LDL, da diese entsprechend des im Neo-Institutionalismus verwendeten Feldbegriffs aufgrund vergleichbarer Beziehungen zu anderen Akteuren aus ihrer (Logistikdienstleister-)Umwelt,²³⁹³ Teil desselben organisationalen Feldes sind, wie der primär betrachtete LDL bzw. gemeinsam mit dem LDL und anderen Akteuren ein organisationales Feld hinsichtlich des Umweltschutzes bilden. Die Gleichartigkeit der Beziehungen zwischen LDL, seinen Wettbewerbern und ihren jeweiligen externen Akteuren beruht dabei auf der einen marktlichen Wettbewerb zwischen LDL voraussetzenden Vergleichbarkeit des räumlichen Auftretens der LDL und der von ihnen angebotenen Dienstleistungen. Die Vergleichbarkeit der angebotenen Dienstleistungen (Realisation von Prozessen räumlicher- und zeitlicher Transformation), führt dazu, dass die

²³⁹² Vgl. dazu Abschnitt 4.2.2.

²³⁹³ Vgl. zu den Eigenschaften organisationaler Felder Abschnitt 3.2.1.

im Wettbewerb stehenden LDL ähnliche Methoden und insbesondere technische Logistikressourcen (insb. Verkehrsträger und -mittel) inkl. ihrer jeweiligen direkten und indirekten Umwelteinwirkungen anwenden bzw. diese anwenden könnten. Auf diese Weise unterliegen die konkurrierenden LDL den gleichen Vorstellungen, Anforderungen und Vorgaben und ill-/legitimitätsbedingten Bedrohungen/Beiträgen anderer externer Akteursgruppen an die Leistungserbringung.

Bei Betrachtung der diskutierten institutionellen Systeme und Mechanismen der in der Fallstudie betrachteten externen Akteure wird grundsätzlich deutlich, dass vorhandene Vorstellungen und Erwartungen der Akteure an den Umweltschutz von LDL keinen speziellen Fokus auf einzelne Unternehmen und insbesondere den untersuchten LDL erkennen lassen, sondern die bewusste Anwendung institutioneller Mechanismen mit Ziel einer Einflussnahme stets davon abhängt, ob von einem LDL eingesetzte Mittel und Handlungen der Leistungserbringung und/oder resultierende Umwelteinwirkungen den Vorstellungen und Anforderungen der Gruppen entsprechen.

Eine nähere Betrachtung der **bewussten Gestaltung und Anwendung** institutioneller Systeme und Mechanismen durch die externen Akteursgruppen zeigt, dass diese nicht nur für den untersuchten LDL, sondern logistikdienstleister-übergreifende Gültigkeit aufweisen. So ist zunächst in Bezug auf die identifizierten regulativen Systeme festzustellen, dass insbesondere formale Regeln und die damit verbundenen formalen Sanktionsregeln der Gruppe Gesetzgebung und Regulierung allgemeingültig formuliert sind und demzufolge auch Anwendung finden müssen. Auch in punkto der von Verladern eingesetzten regulativen Systeme weisen die Fallstudiendaten auf eine logistikdienstleister-übergreifende Formulierung und Anwendung hin.

Hinsichtlich der Anwendung der identifizierten normativen Systeme und Handlungen gehen aus der Fallstudie keinerlei Hinweise hervor, dass diese nur für einzelne LDL bzw. den untersuchten LDL gelten würden. Vielmehr deuten die Fallstudiendaten darauf hin, dass die Anwendung normativer Mechanismen und insbesondere informaler Sanktionierung als Kern illegitimitätsbedingter Bedrohungen von der Erfüllung bzw. Verletzung eigener Vorstellungen (z. B. bezüglich mechanischer Bewuchsentfernung/Lärmschutz/Partikelfilter) abhängig ist.²³⁹⁴ Gleiches gilt für die in der Arbeit bestimmten legitimitätsbedingten Beiträge. So kann die Förderung des in der Fallstudie betrachteten Unternehmens durch einzelne Gruppen (Umweltverbände) zweifelsfrei auf einen bestimmten Mitteleinsatz zurückgeführt werden. Auf diese Weise wird deutlich, dass die externe Akteursgruppe nicht ein bestimmtes Unternehmen, sondern einen mit den Vorstellungen der Gruppe übereinstimmenden (legitimen) Verkehrsträger zu fördern beabsichtigt, und demzufolge Unternehmen mit entsprechendem Mitteleinsatz belohnt.

Auch zu der Frage einer bewussten Anwendung institutioneller Mechanismen aufgrund der Befolgung oder Verletzung kulturell-kognitiver Vorstellungen ist festzustellen, dass auch für

²³⁹⁴ Eine ähnliche Kausalität für die Anwendung informeller Sanktionen, findet sich wie dargestellt auch bei Gruppen, die unmittelbar von den Umwelteinwirkungen eines Unternehmens (in Form von Lärm) betroffen sind, und als Motiv für ihre versuchte Einflussnahme auf den LDL den Schutz persönlicher Lebensbedingungen verfolgen. Vgl. dazu Abschnitt 4.4.1.4.6.

diese Mechanismen die Fallstudien­daten auf eine LDL­übergreifende Anwendung durch die externen Akteursgruppen hindeuten. Diesbezüglich ist insbesondere für Vorstellungen zu einer Zertifizierung nach ISO 14001, als eine sich (möglicherweise) herausbildende Typisierung der Ver­lader festzustellen, dass es sich um eine Erwartung der Ver­lader an den Eigen­schaften von LDL handelt. Die Fallstudien­daten deuten darauf hin, dass die Erfüllung oder Verletzung für alle LDL im Kontakt mit entsprechenden Mitgliedern der Gruppe zu denselben Wirkungen in Form legitimitätsbedingter Beiträge und insbesondere illegitimitätsbedingter Bedrohungen führt.

Abschließend ist in Bezug auf eine **unbewussten Einflussnahme** durch die externen Akteursgruppen, d. h. einer Vermittlung oder Bestätigung von kulturell-kognitiven oder normativen Vorstellungen des Umweltschutzes, festzustellen, dass aus der Fallstudie keinerlei Hinweise hervorgehen, dass entsprechende Vorstellungen exklusiv an den in der Fallstudie betrachteten LDL vermittelt werden. Vielmehr deuten die Daten darauf hin, dass diese Vorstellungen an alle in ähnlichen Beziehungen zu den vermittelnden Akteursgruppen stehende LDL vermittelt werden.

Auf Basis der diskutierten Fallstudien­ergebnisse kann bezüglich der ersten Voraussetzung für eine Übertragung der Ergebnisse auf andere LDL folgendes Fazit getroffen werden. Die Fallstudien­daten deuten darauf hin, dass die in der Fallstudie identifizierten umweltschutzbezogenen institutionellen Systeme und Mechanismen der externen Akteursgruppen des untersuchten LDL auch für seine Wettbewerber von Gültigkeit sind. Deshalb bleibt als zweite Voraussetzung für eine Generalisierung der Fallstudien­ergebnisse zu prüfen, ob diese Einflüsse für andere betroffene LDL ebenfalls maßgeblich sind und zu vergleichbaren Wirkungen führen. Auf diese Weise würden die institutionellen Einflüsse letztlich zur im Neo-Institutionalismus beschriebenen Angleichung bzw. Isomorphie betroffener LDL in einem Feld führen.

In Bezug auf das Vorhandensein von Maßgeblichkeit für die betroffenen LDL ist für die in der Fallstudie bestimmten und bewusst von den externen Akteursgruppen eingesetzten regulativen und normativen Systeme festzustellen, dass verschiedene Regeln der externen Akteure eine hohe Verbindlichkeit (Gesetze, Verträge, normativer Druck) für die betroffenen LDL aufweisen. Es kommt daher in Betracht, dass auch andere betroffene LDL wie der in der Fallstudie untersuchte LDL mittels Regelbefolgung auf diese externen Anforderungen und Vorgaben reagieren. Auf diese Weise würde es zu einer Angleichung der LDL bzw. Isomorphie durch regulative und normative Systeme kommen, wie er sich in der Literatur bereits durch eine relativ hohe Verbreitung einzelner Elemente des Umweltschutzes bei LDL andeutet.²³⁹⁵

Eine ähnliche Wirkung bzw. Maßgeblichkeit ist auch für die unbewusst eingesetzten institutionellen Mechanismen in Form einer Vermittlung und Bestätigung kulturell-kognitiver und normativer Vorstellungen durch die externen Akteursgruppen zu erwarten. Diesbezüglich sind die in der Fallstudie identifizierten mimetischen Prozesse zwischen dem LDL und seinen Wettbewerbern ganz besonders hervorzuheben. Wie dargestellt, führen Uneindeutigkeit und

²³⁹⁵ Vgl. dazu 3.3.2.2.

Unsicherheit im Umgang mit externen Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz sowie der vom untersuchten LDL wahrgenommene ansteigende Wettbewerb im Umweltschutz, dazu, dass der untersuchte LDL Maßnahmen des Umweltschutzes seiner Wettbewerber im Allgemeinen und einzelner als im Umweltschutz führend wahrgenommener Wettbewerber (Modelle) beobachtet und imitiert. Gleichzeitig deuten die Fallstudien­daten darauf hin, dass auch der untersuchte LDL von Wettbewerbern beobachtet und imitiert wird. Auf diese Weise sind die Voraussetzungen für eine Isomorphie durch mimetische Prozesse gegeben, und es kommt in Betracht, dass die damit einhergehende gegenseitige Vermittlung und Bestätigung entsprechender Vorstellungen, Mittel und Handlungen längerfristig zur Herausbildung von kulturell-kognitiven Institutionen des Umweltschutzes unter LDL führen wird. Einzelne Elemente des Umweltschutzes von LDL weisen bereits Eigenschaften kulturell-kognitiver Systeme auf. Dies deutet einerseits darauf hin, dass der Prozess der Herausbildung solcher Vorstellungen bereits die Phase einer Objektivierung oder auch „semi-institutionalization“²³⁹⁶ erreicht hat, und bildet ferner ein Indiz, dass nicht nur der betrachtete LDL, sondern auch seine Wettbewerber den beschriebenen Mechanismen unterliegen.

Auf Basis der Diskussion der Voraussetzungen für eine Übertragung der Fallstudien­ergebnisse auf eine größere Gruppe von LDL kann zusammengefasst werden, dass die Fallstudien­daten darauf hindeuten, dass die in ihrem Rahmen identifizierten regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Systeme und Mechanismen nicht nur für den betrachteten LDL gelten, sondern auch ähnliche LDL und insbesondere Wettbewerber diesen Einflüssen aus ihrer Umwelt ausgesetzt sind. Hinsichtlich der Maßgeblichkeit dieser Systeme und Mechanismen legen die Fallstudien­daten nahe, dass auch andere betroffene LDL in ähnlicher Form wie der untersuchte LDL auf die institutionellen Systeme und Mechanismen reagieren würden, was in Folge zu der im Neo-Institutionalismus vorhergesagten Wirkung einer Isomorphie betroffener LDL führen müsste. Unter diesen Bedingungen wäre eine statistische Generalisierbarkeit (bzgl. der Eigenschaften der LDL) gegeben, die gleichzeitig Basis für eine analytische Generalisierbarkeit auf die Neo-Institutionalismus diskutierten Dynamiken in organisationalen Feldern wäre. Ein abschließender Beweis für diese Kausalitäten ist allerdings mit den in der Fallstudie erhobenen Daten nicht möglich.

5.3 Grenzen der Forschung

Im Zuge der Arbeit und insbesondere den vorherigen Abschnitten dieses Kapitels wurden bereits Herausforderungen und Grenzen des hier vorgenommenen Forschungsvorhabens diskutiert. Im Folgenden werden diese noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Als erste Grenze dieser Arbeit ist entsprechend der Ausführungen zur **Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse** darauf hinzuweisen, dass verschiedene Ergebnisse dieser Arbeit darauf hindeuten, dass die in der Einzelfallstudie gewonnenen Erkenntnisse zum

²³⁹⁶ Die Entstehung von Institutionen kann in drei Phasen unterteilt werden. Während der ersten Phase der „pre-institutionalization“ erfolgt die Verbreitung von Vorstellungen und Elementen von Organisationen durch Imitation. Die zweite Phase der „semi-institutionalization“ ist gekennzeichnet durch Imitation oder normative Mechanismen, wohingegen sich die letzte Phase der „full institutionalization“ durch eine Einführung aufgrund normative Mechanismen auszeichnet. Vgl. Tolbert/Zucker (1996), S. 182 auf Berger/Luckmann (1969) verweisend. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.1.11.

Umweltschutz eines LDL auch für eine größere Gruppe von LDL zutreffen, aber die gewählte Methodik und Empirie eine solche (statistische) Generalisierung auf eine Grundgesamtheit nicht zulassen. Zu diesem Zwecke ist eine weiterführende Untersuchung mit entsprechender Methodik und großzahliger (repräsentativer) Stichprobe erforderlich.

Eine weitere Herausforderung und Grenze der Untersuchung bilden mögliche **Verzerrungen und Lücken** in den Fallstudiendaten. Hinsichtlich der Verzerrungen oder auch Bias ist zwischen bewussten und unbewussten Verzerrungen zu unterscheiden, die auf die befragten Mitglieder des untersuchten Unternehmens zurückzuführen sind. Bei bewussten Verzerrungen handelt es sich um absichtliches Abweichen und Weglassen von wahrheitsgemäßen Angaben der in der Fallstudie zu erhebenden Daten. Als Motive kommen im Kontext der durchgeführten Untersuchung insbesondere das Vornehmen sozial erwünschter Angaben (social bias) bis hin zu den im Neo-Institutionalismus diskutierten (strategischen) Überlegungen zum Verschleiern eigener Einstellungen, Ziele und Maßnahmen (z. B. im Umgang mit Herausforderungen aufgrund externer Anforderungen und Vorgaben) in Betracht. Bei unbewussten Verzerrungen handelt es sich um ein unbeabsichtigtes Abweichen von der Wahrheit. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, dass sich die Empirie auf Aussagen des LDL über sich selbst als auch die anderen Akteure im organisationalen Feld stützt, und subjektive Prägungen der Eigen- und Fremdwahrnehmung einen erheblichen Effekt auf die erhobenen Daten haben können.

Eine weitere Herausforderung, die insbesondere zu Lücken in den gewünschten Daten führen kann, liegt in einem **fehlenden Bewusstsein der Betroffenen** für die wirkenden Prozesse vor. Dies betrifft im Neo-Institutionalismus insbesondere die Wirkung von Vermittlung und Internalisierung,²³⁹⁷ die als Lernprozesse und sich herausbildende Selbstverständlichkeiten, Werte und Normen unbemerkt verlaufen. Werden die Prozesse als auch deren Wirkung von den Betroffenen als solche kaum wahrgenommen oder entsprechend der Theorie als Selbstverständlichkeiten verinnerlicht, besteht die Möglichkeit, dass sie in der externen Kommunikation und den Interviews auch nicht dargestellt bzw. angesprochen werden.

Wie oben beschrieben, wurden zur Vermeidung von Verzerrungen, während der Datenauswertung die Ergebnisse der Einzelinterviews und der sonstigen primär erhobenen Daten untereinander und mittels öffentlicher Dokumente validiert,²³⁹⁸ wobei ein einheitliches Bild der internen und externen Angaben und hohe Transparenz zu Einstellungen, Motive und sonstigen Eigenschaften des Umweltschutzes festgestellt werden konnte. Auch zur Vermeidung von Lücken wurden die zu untersuchenden Phänomene in den Interviews und der anschließenden Datenauswertung sowohl direkt als auch über Indikatoren erfragt und bestimmt. Dennoch bleiben die erhobenen Daten von den Angaben des untersuchten Unternehmens abhängig und somit, ob die Informationen vollständig, wahrheitsgetreu und objektiv dargestellt wurden und werden konnten.

Insgesamt zeigen die beschriebenen Herausforderungen eine in der **Datendimension** vorhandene Grenze der Untersuchung auf. Für eine weitere Validierung der im organisationalen

²³⁹⁷ Vgl. Peters (2010), S. 186.

²³⁹⁸ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.6.1.

Feld wirkenden Mechanismen und zur Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse, wird es erforderlich sein, zu den untersuchten und beobachteten Phänomenen primäre Daten von sämtlichen im organisationalen Feld maßgeblichen Gruppen zu erheben. Dabei sollten jeweils mehrere Vertreter der einzelnen Gruppen einbezogen werden und der Fokus für einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn auf die bilateralen Beziehungen zwischen Nicht-LDL Gruppen gerichtet werden.

Neben der Grenze der Datendimension weist die vorgenommene Untersuchung auch eine Grenze in der **zeitlichen Dimension** auf. Wie zuvor bereits dargestellt, zeichnen sich institutionelle Systeme insbesondere durch die Kerneigenschaft der Dauerhaftigkeit aus, die in empirischen Untersuchungen für den gewählten Betrachtungszeitraum gegeben sein muss. Zur Prüfung der Dauerhaftigkeit wurde in dieser Arbeit zunächst anhand der Literatur der Status Quo in der jüngeren Vergangenheit und Gegenwart bestimmt. Anschließend wurde der gegenwärtige Status mithilfe der Primärdatenerhebung detailliert und über die Einschätzungen der Mitglieder des befragten Unternehmens zur Weiterentwicklung der gebildeten Variablenausprägungen auf die Dauerhaftigkeit der festgestellten Systeme und Wirkungsbeziehungen geschlossen. Da es sich dabei um eine Momentaufnahme und eine Prognose der Weiterentwicklung handelt, deren Eintreffen letztlich erst über eine längerfristig angelegte Beobachtung bestätigt werden kann, ist hier eine Grenze der Forschung in der zeitlichen Dimension festzustellen. Diese Limitation gilt auch für die beobachteten Felddynamischen Prozesse. Solche Prozesse wie die Herausbildung von geteilten Vorstellungen oder Isomorphie erfolgen über längere Zeiträume, sodass ein tiefergehendes Verständnis über diese Dynamiken und ihre Auswirkungen auf das organisationale Feld und seine Mitglieder langfristig durchgeführte Beobachtungsreihen erforderlich machen.

Als weitere Grenzen der Untersuchung ist noch auf Limitationen oder vielmehr Besonderheiten hinzuweisen, die aus den **Eigenschaften des ausgewählten Falls**, d. h. des untersuchten Unternehmens resultieren. Dazu zählt zunächst die Größe des untersuchten Unternehmens, welches zu den umsatzstärksten LDL in Deutschland und Europa zählt.²³⁹⁹ Wie oben dargestellt, weisen insbesondere umsatzstarke LDL einen im Vergleich zu kleinen und mittleren LDL vergleichsweise hohe Reife- und Umsetzungsgrade des Umweltschutzes auf,²⁴⁰⁰ was in der Literatur für die kleineren und mittleren Unternehmen unter anderem auf einen kurzfristigeren Fokus, weniger Wissen, (finanzielle) Ressourcen und Innovationsfähigkeit, aber auch weniger Bewusstsein und letztlich das Fehlen von Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen zurückgeführt wird.²⁴⁰¹ Dies legt nahe, dass die Größe und Umsatzstärke eines LDL entscheidenden Einfluss auf die Betroffenheit von und den Umgang mit institutionellen Anforderungen und Vorgaben hat, sodass eine in dieser Eigenschaft andere Fallauswahl zu anderen Beobachtungen führen könnte.

Eine weitere Besonderheit des ausgewählten Falls bildet die Region aus dem der LDL geführt wird und in der er tätig ist. Im ausgewählten Fall handelt es sich um einen LDL mit Sitz in Deutschland, der in den meisten seiner Geschäftsbereiche europa- und in einigen Sparten

²³⁹⁹ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

²⁴⁰⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.4. Vgl. für eine dazu durchgeführte statistische Analyse Murphy/Poist (2000), S. 9ff.

²⁴⁰¹ Vgl. für eine Zusammenfassung Vauchon/Klassen (2006), S. 807 und Hervani/Helms (2005), S. 338.

sogar weltweit Dienstleistungen selbst erbringt.²⁴⁰² Hinsichtlich regionaler Besonderheit zeigt die Literatur, dass insbesondere Unternehmen in der EU deutlich strengeren Regeln von Gesetzgebung und Regulierung als auch ihrer Kunden unterliegen, als in anderen Regionen wie der USA, was im Falle von Gesetzgebung und Regulierung zumindest teilweise dazu geführt zu haben scheint, dass Westeuropäische Unternehmen deutlich progressivere Ansätze im Umweltschutz in der Logistik verfolgen als Unternehmen aus den Vereinigten Staaten.²⁴⁰³ Dahingegen stellen andere Untersuchungen fest, dass US- und Nicht-US Unternehmen (Europa und Canada) sich hinsichtlich im Management und den Reaktionen auf Themen des Umweltschutzes in der Logistik sehr ähneln,²⁴⁰⁴ und keine Hinweise auf deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Wichtigkeit des Umweltschutzes, den Ursachen für die Ergreifung interner Initiativen oder Strategien im Umgang mit Anforderungen und Vorgaben an den Umweltschutz bestehen.²⁴⁰⁵ Auch wenn die Literatur ambivalent ist, kommt in Betracht, dass die in dieser Arbeit betrachteten Systeme geographisch und letztlich kulturell unterschiedlich ausgeprägt sein könnten, und eine in dieser Hinsicht andere Fallauswahl zu anderen Beobachtungen führen könnte.

5.4 Implikationen für die Forschung

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit können verschiedene Implikationen für die Forschung abgeleitet werden. Zunächst ist auf Basis der im vorherigen Abschnitt geführten Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen einer **statistischen Generalisierung** darauf hinzuweisen, dass in der Fallstudie verschiedene im Neo-Institutionalismus diskutierte Wirkungszusammenhänge für den Umweltschutz des LDL nachgewiesen werden konnten, und Hinweise darauf bestehen, dass diese Beziehungen auch für andere LDL gelten. Gleichzeitig lässt die Evidenz der Fallstudie aufgrund der Limitationen der angewendeten Methodik eine Generalisierung auf eine Grundgesamtheit nicht zu. Um die Ergebnisse der Fallstudie auch für eine größere Gruppe von LDL zu prüfen und statistisch generalisierte Aussagen treffen zu können, ist daher eine großzahlige empirische Untersuchung erforderlich. Hinsichtlich der möglichen Ergebnisse solcher Untersuchungen und insbesondere des Erklärungsbeitrags des Neo-Institutionalismus für den Umweltschutz von LDL können aus den Ergebnissen dieser Arbeit folgende Hypothesen abgeleitet werden:

Ziele des Umweltschutzes von LDL:

- Systeme und Mechanismen des Neo-Institutionalismus haben maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung der Ziele von LDL im Umweltschutz. Sie haben besonderen Einfluss darauf, welche Umwelteinwirkungen im Fokus von LDL stehen, und welche nicht.

Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von LDL:

- Systeme und Mechanismen des Neo-Institutionalismus haben maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl der von LDL eingesetzten Lösungen zur Steigerung des Umweltschutzes.

²⁴⁰² Vgl. Abschnitt 4.2.3.

²⁴⁰³ Vgl. Montabon et al. (2000), S. 12 und für eine Zusammenfassung Murphy/Poist (2003), S. 123.

²⁴⁰⁴ Vgl. Murphy/Poist (2000), S. 14.

²⁴⁰⁵ Vgl. Murphy/Poist (2003), S. 130.

- Das organisationale Feld legt mithilfe der im Neo-Institutionalismus beschriebenen Mechanismen Mittel und Handlungen des Umweltschutzes fest, die aufgrund einer normativen oder regulativen Basis für LDL zwingend erforderlich sind und/oder aufgrund einer kulturell-kognitiven Basis den LDL am besten geeignet erscheinen.
- Die Mehrzahl der (technisch-funktionalen) Anforderungen der Verlagerer an den Umweltschutz von LDL ist hinsichtlich ihrer Ziele und ihres Fokus (auf bestimmte Umwelteinwirkungen) von institutionellen Systemen aus der Umwelt der Verlagerer geprägt.
- Der Einfluss institutioneller Systeme und Mechanismen auf die betroffenen LDL führt innerhalb eines organisationalen Feldes zu Isomorphie der Mittel und Handlungen von LDL im Umweltschutz.

Legitimität durch Umweltschutz

- Es existieren Mittel und Handlungen des Umweltschutzes von LDL, die den sie einführenden LDL insbesondere zur Erreichung von Legitimität dienen, und nur sekundär zur Verringerung eigener negativer Umwelteinwirkungen.
- Mit zunehmender Herausbildung institutioneller Systeme des Umweltschutzes hängt der ökonomische Erfolg von LDL von ihrer Legitimität im Umweltschutz ab.

Neben den Implikationen der Arbeit für den Umweltschutz von LDL, ergeben sich auch aus der Diskussion zur **analytischen Generalisierbarkeit** der Fallstudienresultate Implikationen für die Annahmen des Neo-Institutionalismus bzw. Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen. In der geführten Diskussion wurde gezeigt, dass sich der LDL teilweise abweichend von den in dieser Arbeit betrachteten Annahmen des Neo-Institutionalismus verhält. Diesbezüglich ist insbesondere der Umgang des LDL mit Herausforderungen durch die Befolgung von Bedeutung. Es wurde festgestellt, dass der LDL von normativ gestützten Anforderungen und Vorgaben abweicht, obwohl die Theorie ein solches Verhalten explizit ausschließt.²⁴⁰⁶ Als möglicher Erklärungsansatz konnte identifiziert werden, dass die verletzten Anforderungen seitens einer Gruppe bestehen, die den LDL bzw. einen Teil der von ihm eingesetzten Mittel zur Leistungserbringung als besonders legitim und förderungsfähig betrachten. Aus diesem Grund scheinen (Teil-)Abweichungen von externen Anforderungen zumindest für einen begrenzten Zeitraum möglich zu sein.

Als weitere Abweichung von den Annahmen des Neo-Institutionalismus wurde festgestellt, dass die im Neo-Institutionalismus beschriebenen Mechanismen zur Steigerung bzw. Aufrechterhaltung von Legitimität bei gleichzeitigem Abweichen von externen Anforderungen aus Sicht des untersuchten LDL nicht ausreichend erfolgversprechend sind. Dies ist darin begründet, dass Legitimität aus Sicht des untersuchten LDL über die wahrgenommene Erfüllung von Vorstellungen und Anforderungen hinaus, auch Transparenz hinsichtlich des eigenen Umweltschutzes erfordere. Das Schaffen von Transparenz steht allerdings im klaren Widerspruch zu den in dieser Arbeit betrachteten Annahmen des Neo-Institutionalismus zum Umgang mit Herausforderungen der Befolgung institutionellen Anforderungen und Vorgaben,

²⁴⁰⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.5.1.

die darauf abzielen, bei Dritten die Wahrnehmung von Legitimität zu fördern sowie gleichzeitig zu vermeiden, ihnen detaillierte Einblicke in die tatsächliche Befolgung zu gewähren.²⁴⁰⁷

Neben den Abweichungen von den betrachteten Annahmen des Neo-Institutionalismus konnten in der Fallstudie auch mögliche ergänzende Zusammenhänge beobachtet werden, die sich insbesondere auf die Herausbildung und Verbreitung geteilter Vorstellungen bzw. Lösungen in organisationalen Feldern beziehen. Es wurde beobachtet, dass es einzelnen LDL im organisationalen Feld gelingt, trotz oder gerade wegen einer geringen Verbreitung institutionell geprägter Vorstellungen zu Eigenschaften des Umweltschutzes von LDL, unter den Verladern als umweltfreundlich wahrgenommen zu werden. Die Fallstudie deutet darauf hin, dass diese Wahrnehmung auf die externe Kommunikation des LDL zurückzuführen ist, und die Verlader kaum beurteilen können, ob kommunizierte Maßnahmen des Umweltschutzes tatsächlich zu einer Steigerung ebendessen führen. Dennoch gelingt dem LDL der Aufbau einer positiven Wahrnehmung unter Akteuren des Felds, die so weit reicht, dass er im Feld ein Modell bildet. Ähnliche Zusammenhänge wurden auch für den untersuchten LDL festgestellt. Verschiedene Variablen des LDL (insb. Ziele, Mittel und Handlungen des Umweltschutzes und deren externe Kommunikation) wirken positiv auf die Wahrnehmung des LDL durch die Verlader. Unter diesen Variablen befinden sich Maßnahmen, wie das Definieren von Zielen des Umweltschutzes oder die Einführung eines Umweltmanagements, die sich zunehmend zu geteilten Vorstellungen unter LDL und Verladern herausbilden, obwohl nicht sicher ist, ob sie auch zu Verbesserungen des Umweltschutzes führen.

Die Fallstudienenergebnisse deuten somit darauf hin, dass sich aufgrund von Unsicherheit bzw. des Fehlens eigener Vorstellungen zu Lösungen unter den beteiligten Akteuren im Feld Lösungen und geteilte Vorstellungen herausbilden und verbreiten, die als Rationalitätsmythen des Umweltschutzes vom zu lösenden Problem, d. h. einer Verringerung negativer Umwelteinwirkungen, entkoppelt sind. Ursächlich für ihre Entwicklung und Verbreitung scheint eine Wirkungskette aus einer durch externe Kommunikation geförderten positiven Wahrnehmung einzelner Unternehmen und Lösungen sowie einer anschließenden gegenseitigen Beobachtung und Imitation, die über einen längeren Zeitraum zu einer Objektivierung und Verbreitung von Vorstellungen und Lösungen, d. h. Isomorphie im Feld, führt. Als Voraussetzungen dieses Prozesses, deutet die Fallstudie auf ein initiales Fehlen eigener Vorstellungen zu den richtigen Lösungen (Unsicherheit) hin, welches darin begründet ist, dass das zu lösende Problem weder für die LDL noch die Verlader aus eigenen Anforderungen, sondern vielmehr den Anforderungen und Vorgaben einer weiteren Gruppe, der Endverbraucher, beruht. Welchen Einfluss diese Wirkungszusammenhänge für mimetische Prozesse und die Herausbildung geteilter Vorstellungen in einem Feld haben, stellt eine weitere mögliche Fragestellung für zukünftige Forschungsvorhaben dar.

Im Hinblick auf die in diesem Abschnitt angeregten Fragestellungen als auch andere Fragestellungen des Neo-Institutionalismus zu Mechanismen innerhalb organisationaler Felder, bildet die in dieser Arbeit verwendete **Methodik des Sensitivitätsmodells** nach Vester Ansätze für einen zukünftigen Methodeneinsatz. Wie oben dargestellt ist die Vorgehenswei-

²⁴⁰⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.5.2.

se über die in dieser Arbeit angewandten Schritte der Bildung von Variablen, Variablenausprägungen und Wirkungsmatrizen hinaus geeignet, die Kybernetik, d. h. Regelkreise in komplexen Systemen zu bestimmen und zu modellieren, um auf diese Weise Einblicke in die Dynamik eines Systems zu gewinnen. Im Falle der beschriebenen mimetischen Prozesse, deuten die Fallstudiendaten auf Regelkreise aus gegenseitiger Beobachtung und Imitation unter den Akteuren eines Feldes (LDL) hin, die über einen längeren Zeitraum zu einer Objektivierung (Herausbildung geteilter Vorstellungen) und Isomorphie der beteiligten Akteure führen. Angestoßen werden diese Regelkreise zwischen den Akteuren von außen, d. h. durch die Anforderung und Vorgaben weiterer Akteure des Felds. Die von Vester beschriebene Methodik der qualitativen und quantitativen Modellierung scheint geeignet, die dabei vorliegenden Prozesse und Wirkungszusammenhänge und daraus resultierende Veränderungen des Systems bzw. Feldes zu simulieren. Durch den Einsatz der Methodik hinsichtlich der beschriebenen Fragestellungen, könnten Einblicke in das Aufschaukeln des Systems (gegenseitige Beobachtung und Imitation) bis hin zum möglichen Erreichen stabiler Zustände (geteilte Vorstellungen und ihre Realisation bzw. Isomorphie) gewonnen werden. Es kommt in Betracht, dass die Methodik über den skizzierten Fall hinaus auch geeignet ist, Erkenntnisse zu anderen Fragestellungen des Neo-Institutionalismus zu System- bzw. Felddynamiken zu gewinnen. Letztlich wird jedoch erst die Anwendung der Methoden im Rahmen weiterer Forschungsvorhaben eine abschließende Bewertung ihrer Eignung für die diskutierten Fragestellungen ermöglichen.

6 Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2007): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Abels, H. (2009): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Accenture (2007): The Green Link to High Performance in Retail. Verfügbar: http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Retail/R_and_I/HPinRetail.htm (Letzter Zugriff am 27.10.2011).
- Achleitner, P. (1985): Soziopolitische Strategien multinationaler Unternehmungen. Dissertation Nr. 926 der Hochschule St. Gallen. Bern.
- Ackermann, W.; Karg, L.; Ansbacher, P.; Schnaidt, C.; Hofmann, S. (2005): Ökologische und ökonomische Wirkungen von betrieblichen Umweltmanagementsystemen in Bayern. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt. Augsburg.
- Aiken, M.; Hage, J. (1968): Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. In: American Sociological Review. 33 (1968), S. 912-930.
- AltfahrzeugV (2002): Verordnung über die Überlassung, Rücknahme und umweltverträgliche Entsorgung von Altfahrzeugen (Altfahrzeug-Verordnung - AltfahrzeugV). In: Bundesgesetzblatt I. 21.06.2002, S. 2214.
- American Trucking Associations (ATA) (2018): What we do. Verfügbar: <http://www.trucking.org/About.aspx> (Letzter Zugriff am 31.03.2018).
- Ansoff, H. I. (1984): Implanting Strategic Management. New Jersey.
- Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H.; Furmans, K. (2008): Handbuch Logistik. VDI-Buch. 3. Aufl. Berlin.
- AVV-EnEff (2013): Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen (AVV-EnEff) – Zweite Änderung der AVV-EnEff vom 16.01.2013. In: Bundesanzeiger AT 24.1.2013 B1.
- Ball, A.; Craig, R. (2010): Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. In: Critical Perspectives on Accounting. 21 (2010), S. 283-293.
- Barnard, C. I. (1974): The functions of the executive. Cambridge.
- BattV (2001): Verordnung über die Rücknahme und Entsorgung gebrauchter Batterien und Akkumulatoren (Batterieverordnung - BattV). In: Bundesgesetzblatt I. 09.09.2001, S. 2331-2332.
- Baum, H.-G.; Albrecht, T.; Raffler, D. (2007): Umwelt- und Ressourcenschutz als Unternehmensziel. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Baumgarten, H.; Steger, U. (1998): Qualitäts- und Umweltmanagement logistischer Prozessketten. Bern.

- BBodSchG (2004): Gesetz zum Schutz vor schädlichen Bodenveränderungen und zur Sanierung von Altlasten (Bundes-Bodenschutzgesetz - BBodSchG). In: Bundesgesetzblatt I. 9.12.2004, S. 3214.
- BBodSchV (2017): Bundes-Bodenschutz- und Altlastenverordnung (BBodSchV). In: Bundesgesetzblatt I. 27.09.2017, S. 3465.
- BearingPoint Management & Technology Consultants (BearingPoint) (2008): 2008 Supply Chain Monitor "How mature is the Green Supply Chain?". Insight Survey Report. Verfügbar: http://gexso.com/de/wp-content/uploads/2013/12/Green_Supply_Chain_General.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Beckerhoff, C.; Kammer, J.; Kleiner, A. (2008): Das EU-Klimapaket. Background. Herausgegeben vom Europäischen Parlament. Verfügbar: http://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/background/20081208BKG44004/20081208BKG44004_de.pdf (Letzter Zugriff am 23.07.2010).
- Beckert, J. (1999): Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. In: Organization Studies. 20 (1999), S. 777-799.
- Benz, M. (1999): Umweltverträglichkeit von Transportketten. Berlin.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1967): The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge. New York.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Conditio humana. Frankfurt am Main.
- BImSchG (2011): Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz - BImSchG). In: Bundesgesetzblatt I. 8.11.2011, S. 2178.
- Blau, P. M. (1970): A Formal Theory of Differentiation in Organisations. In: American Sociological Review. 35 (1970) 2, S. 201-218.
- Bleicher, K. (1992): Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. 2. Aufl. Frankfurt am Main.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. 5. Aufl. Frankfurt am Main.
- BNatSchG (2009): Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz - BNatSchG). In: Bundesgesetzblatt I. 29.07.2009, S. 2542.
- Bonazzi, G.; Tacke, V. (2014): Geschichte des organisatorischen Denkens. Herausgegeben von Veronika Tacke. 2. Aufl. Wiesbaden.

- Borkowski, S.; Elbert, R. (2010): Anspruchsgruppen einer "Grünen Logistik" – Wissenschaftlicher Hintergrund und empirische Ergebnisse. In: Straube, F.; Nagel, A. (Hrsg.): Global Logistics – Umweltschutz und Ressourceneffizienz. Hamburg, S. 16-38.
- Borkowski, S.; Nagel, A. (2009): Environmental and Ressource efficiency as a factor of success in sustainable logistic systems. In: Basligill, H.; Tanyas, M. (Hrsg.): Creating Difference in Information Era via Value Chain. Istanbul, S. 289-297.
- Brand, K. W. (1999): Lebensstile und Umweltmentalität: Ein kulturelles Kontextmodell zur Analyse von Umwelthandeln im Alltag. In: Ditmar, P., Gieske, S., Humpert, E., Klein, U., & Schriewer, K. (Hrsg.). Ökostile. Marburg.
- Bretzke, W.-R. (1999): Überblick über den Markt an Logistik-Dienstleistern. In: Weber, J.; Baumgarten, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflußprozessen. Stuttgart, S. 219-225.
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2006): Wahnsinn Güterverkehr. Natürlich effizient. Verfügbar:
http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/publikationen/verkehr/20060800_verkehr_gueterverkehr_flyer.pdf (Letzter Zugriff am 01.03.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012a): Größer, schneller, weiter – Wahnsinn Gütertransport. Verfügbar:
http://www.bund.net/themen_und_projekte/mobilitaet/guetertransport/ (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012b): Lösungen für die Zukunft. Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Güterverkehr. Verfügbar:
http://www.bund.net/themen_und_projekte/mobilitaet/guetertransport/loesungen_fuer_die_zukunft/ (Letzter Zugriff am 30.10.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012c): Schienenlärm. Ein unterschätztes Problem. Verfügbar:
<https://www.bund.net/mobilitaet/laerm/schienenlaerm/> (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012d): Schifffahrt. Nord- und Ostsee sind Hauptverkehrsrouten. Verfügbar:
<https://www.bund.net/meere/belastungen/schifffahrt/> (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012e): Schiffsemissionen. Schwefel & Co – an Land wäre es Sondermüll. Verfügbar:
http://www.bund.net/themen_und_projekte/meeresschutz/belastungen/schifffahrt/schiffsemissionen/ (Letzter Zugriff am 01.05.2012).

- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2012f): Umweltfolgen. Verfügbar:
http://www.bund.net/themen_und_projekte/mobilitaet/guetertransport/umweltfolgen/
 (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) (2018): Für mehr Mobilität bei weniger (Auto-)Verkehr! Der BUND fordert. Verfügbar:
<https://www.bund.net/themen/mobilitaet/> (Letzter Zugriff am 31.03.2018).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2005): Nationales Klimaschutzprogramm 2005. Sechster Bericht der Interministeriellen Arbeitsgruppe „CO₂-Reduktion“. Beschluss der Bundesregierung vom 13. Juli 2005. Verfügbar:
http://www.klimastrategie.de/download/bund_klimaschutzprog2005.pdf (Letzter Zugriff am 23.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2007a): Das Integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung. Verfügbar:
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/hintergrund_meseberg.pdf
 (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2007b): Nationales Programm zur Verminderung der Ozonkonzentration und zur Einhaltung der Emissionsmengen. Programm gemäß § 8 der 33. BImSchV. Verfügbar:
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nationales_programm_ozon.pdf
 (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008a): Bericht des Bundes 2006/2008 an die Umweltministerkonferenz. Verfügbar:
http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Umweltinformation/bericht_bund_umk_2006_2008.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008b): Ergebnisse des Klimagipfels auf Bali. Im Archiv der 16. Legislaturperiode, Bundesumweltminister Sigmar Gabriel. Verfügbar:
http://www.bmu.de/reden/archiv/16/bundesumweltminister_sigmar_gabriel/doc/40725.php, zuletzt aktualisiert am: 17.01.2008 (Letzter Zugriff am 23.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2009): Die LKW-Maut. Verfügbar: <http://www.bmu.de/verkehr/gueterverkehr/lkw-maut/doc/4379.php>
 (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2010): Kurzinfo Erneuerbare Energien. Verfügbar:
www.bmu.de/erneuerbare_energien/kurzinfo/doc/3988.php (Letzter Zugriff am 02.08.2010).

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU);
 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2007): Bericht zur Umsetzung der in der Kabinettsklausur am 23./24.08.2007 in Meseberg beschlossenen Eckpunkte für ein Integriertes Energie- und Klimaprogramm. Verfügbar:
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/gesamtbericht_iekp.pdf
 (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU);
 Umweltbundesamt (UBA) (2015): Umweltbewusstsein in Deutschland 2014. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Verfügbar:
http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/umweltbewusstsein_in_d_2014_bf.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB);
 Umweltbundesamt (UBA) (2017): Umweltbewusstsein in Deutschland 2016. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Verfügbar:
https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/umweltbewusstsein_deutschland_2016_bf.pdf (Letzter Zugriff am 08.04.2018).
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2008): Masterplan Güterverkehr und Logistik. Verfügbar:
http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1057628/Masterplan-Gueterverkehr-und-Logistik.pdf (Letzter Zugriff am 02.08.2010).
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2009): Erster Statusbericht zum Stand der Umsetzung der Einzelmaßnahmen des Masterplans Güterverkehr und Logistik. Verfügbar:
http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1081248/Statusbericht-Masterplan-Gueterverkehr_-Stand-21.04.2009.pdf (Letzter Zugriff am 02.08.2010).
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2010): Die LKW-Maut: Fragen und Antworten. 6. Wie hoch ist die Lkw-Maut und wie wird der zu zahlende Betrag ermittelt? Verfügbar: <http://www.bmvbs.de/-/1436.22301/Die-Lkw-Maut-Fragen-und-Antwor.htm#2> (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2008): Mobilität und Verkehrstechnologien. Das 3. Verkehrsforschungsprogramm der Bundesregierung. Verfügbar: <http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/verkehrsforschungsprogramm-mobilitaet-und-verkehrstechnologien,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (Letzter Zugriff am 28.03.2012).

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2010): Eckpunkte für ein integriertes Energie- und Klimaprogramm. Verfügbar: www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/eckpunkt-fuer-ein-integriertes-energie-und-klimaprogramm,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf (Letzter Zugriff am 23.07.2010).
- Bundesregierung (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. Verfügbar: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/___Anlagen/2008/05/2008-05-08-fortschrittsbericht-2008,property=publicationFile.pdf (Letzter Zugriff am 24.11.2011).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (2011a): Energiewende fordert den Einkauf. Erneuerbare Energien rücken in den Blickwinkel der Beschaffung. In: Best in Procurement, 2011, 4. Verfügbar: https://www.bme.de/fileadmin/content/bip/BIP_inhalt_2011_4.pdf (Letzter Zugriff am 01.12.2016).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (2011b): Grüner Einkauf braucht Grüne Logistik. Ein neues Tool zur Darstellung „grüner Maßnahmen“ in Transport, Organisation und Lagerhaltung. In: Best in Procurement, 2011, 3. Verfügbar: https://www.bme.de/fileadmin/content/bip/BIP_inhalt_2011_3.pdf (Letzter Zugriff am 01.12.2016).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (2012a): 2. BME Nachhaltigkeitstag 2012. 3. Mai 2012, Frankfurt. Verfügbar: http://www.bme.de/fileadmin/seminarkatalog_dateien/BME_TT_Nachhaltigkeit_2012_8S_Internet.pdf (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (2012b): Green Purchasing. Eine Analyse der Cologne Business School zeigt, dass im grünen Einkauf konkrete Handlungsalternativen fehlen. In: Best in Procurement, 2012, 2. Verfügbar: https://www.bme.de/fileadmin/content/bip/BIP_inhalt_2012_2.pdf (Letzter Zugriff am 01.12.2016).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME); Duale Hochschule Baden Württemberg (2009): BME Umfrage: Green Logistics - hohe Bedeutung auch in Krisenzeiten. Herausgegeben vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Verfügbar: <http://www.bme.de/fileadmin/bilder/PDF/AuswertungGreenLog.pdf> (Letzter Zugriff am 09.11.2011).
- Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL) (2011a): 28. Deutscher Logistik-Kongress 19.-21. Oktober 2011. Flexibel – sicher – nachhaltig. Programm aktuell. Verfügbar: <http://www.bvl.de/misc/filePush.php?id=14827&name=DLK2011+Programm+aktualisiert.pdf> (Letzter Zugriff am 14.03.2012).

- Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL) (2011b): Flexibel - sicher - nachhaltig. Bericht des Vorstands 2011. Verfügbar:
http://www.bvl.de/misc/filePush.php?mimeType=application/pdf&fullPath=http://www.bvl.de/files/441/448/BdVorst_2011_Internet.pdf (Letzter Zugriff am 14.03.2012).
- Bundeszentrale für politische Bildung (BPB) (2016): Medien. Verfügbar:
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17833/medien> (Letzter Zugriff am 01.12.2016).
- Bürgerinitiative Lärmschutz Bahn e.V. (2011). Verfügbar: <http://www.bilb-weil.de/> (Letzter Zugriff am 29.02.2011).
- Cai, S.; Souza, R. d.; Goh, M.; Li, W.; Lu, Q.; Sundarakani, B. (2008): The adoption of green supply chain strategy. An institutional perspective. In: Proceedings of the IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology 2008, S. 1044-1049. Piscataway.
- Capros, P.; Mantzos, L.; Papandreou, V.; Tasios, N. (2008): European energy and transport trends to 2030. update 2007. Herausgegeben von European Commission; Directorate- General for Energy and Transport. Verfügbar:
http://ec.europa.eu/dgs/energy_transport/figures/trends_2030_update_2007/energy_transport_trends_2030_update_2007_en.pdf (Letzter Zugriff am 22.07.2010).
- Carter, C. R.; Rogers, D. S. (2008): A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 38 (2008) 5, S. 360-387.
- Chrebah, B. (2009): Umweltbewusstsein und Umweltverhalten. Ein Vergleich von deutschen und syrischen Studierenden. Oldenburg.
- Claessens, D. (1972): Familie und Wertsystem. Eine Studie zur "zweiten sozio-kulturellen Geburt" des Menschen und der Belastbarkeit der "Kernfamilie". Band 4. Soziologische Abhandlungen. 3., überarb. und erw. Aufl. Berlin.
- Clarkson, M. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. In: Academy of Management Review (1995) 20, S. 92-117.
- Corbett, C. J.; Klassen, R. D. (2006): Extending the Horizons. Environmental Excellence as Key to Improving Operations. In: Manufacturing & Service Operations Management. 8 (2006) 1, S. 5-22.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2012): Global Events. Verfügbar: <http://cscmp.org/events/annual-global/listsessioninfo-after.asp>. (Letzter Zugriff am 15.01.2012).
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1965): A Behavioral Theory of the Firm. 3. Aufl. New Jersey.

- Czotscher, E.; Preußner, J. (2010): Branchenkompass Transport. Aktuelle Entscheiderbefragung ; grüne Logistik in der Konsumgüterindustrie und im Einzelhandel. Herausgegeben von F.A.Z.-Institut für Management, Markt-und Medieninformation GmbH; Steria Mummert Consulting AG. Frankfurt am Main.
- D'Andrage, R. G. (1984): Cultural Meaning Systems. In: Shweder, R. A.; Levine, R. A. (Hrsg.): Culture Theory. Essays on Mind, Self and Emotion. Cambridge, UK, S. 88-119.
- Darkow, I.-L.; da Mota Pedrosa, A. (2007): Rigorosität in der Fallstudien-Methodologie - ein kritische Analyse der Dokumentation in der Logistikforschung. In: Otto, A.; Obermaier, R. (Hrsg.): Logistikmanagement. Analyse, Bewertung und Gestaltung logistischer Systeme. Wiesbaden, S. 377-396.
- Dautzenberg, N. (2016): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Berufsverband. Verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57159/berufsverband-v10.html> (Letzter Zugriff am 27.11.2016).
- DB Schenker Laboratories (2009): Ergebnisse der Messebefragung "transport logistic 2009".
- Delmas, M. A. (2002): The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective. In: Policy Sciences. 35 (2002), S. 91-119.
- Delmas, M. A. (2003): In Search of ISO: An Institutional Perspective on the Adoption of International Management Standard. Stanford GSB Research Paper No. 1784. Verfügbar: fiesta.bren.ucsb.edu/~delmas/.../Delmas-ISO.doc (Letzter Zugriff am 15.05.2013).
- Delmas, M. A.; Toffel, M. W. (2004): Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. In: Business Strategy and the Environment. 13 (2004) 4, S. 209-222.
- Denkler, T. (2009): Zoff um Rußfilter. Umwelthilfe prangert Mehndorn an. In: Süddeutsche Zeitung. 04.03.2009. Verfügbar: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/zoff-um-russfilter-umwelthilfe-prangert-mehdorn-an-1.486080> (Letzter Zugriff am 01.03.2012).
- Deutsche Bahn AG (2009): Nachhaltigkeitsbericht 2009. Verfügbar: https://www.deutschebahn.com/resource/blob/265370/994ae4fa02d6bd6ad22fc22a7eb9e100/texte_nachhaltigkeit-data.pdf (Letzter Zugriff am 31.03.2018).
- Deutsche Bahn AG (2015): Deutsche Bahn. Integrierter Bericht 2015. Mehr Qualität, mehr Kunden, mehr Erfolg. Verfügbar: https://www.deutschebahn.com/resource/blob/1172738/8bae56b678e0bd1fabce48c1e5323de6/IB_download-data.pdf (Letzter Zugriff am 08.04.2018).

- Deutsche Bahn AG (2018): Wir gestalten Fortschritt und Zukunft. Das Leitbild beschreibt den Gestaltungsanspruch des DB-Konzerns, übergeordnete Ziele und Wege zu deren Erreichung. Verfügbar:
<https://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/leitbild-1187692> (Letzter Zugriff am 08.04.2018).
- Deutsche Post AG (2010): Delivering Tomorrow. Zukunftstrend Nachhaltige Logistik. Wie Innovationen und "grüne" Nachfrage eine CO2-effiziente Branche schaffen. Bonn.
- Deutsche Post DHL (2009): Neue Wege gehen. Umwelt, Mitarbeiter, Gesellschaft. Nachhaltigkeitsbericht 2009.
- Deutsche Post DHL (2017): Gemeinsamen Werten verpflichtet. Bericht zur Unternehmensverantwortung 2017. Verfügbar:
<http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/verantwortung/downloads/dpdhl-bericht-zur-unternehmensverantwortung-2017.pdf> (Letzter Zugriff am 08.04.2018).
- Deutsche Post DHL (2018): Konzernweites Umweltschutzprogramm GoGreen mit neuem globalem Ziel: Null Emissionen bis 2050. Verfügbar:
<http://www.dpdhl.com/de/verantwortung/umweltschutz.html> (Letzter Zugriff am 27.03.2018).
- Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH) (2010): Deutsche Umwelthilfe fordert Nachrüstoffensive mit Partikelfiltern für alle Diesel-Loks und Triebwagen. Pressemitteilung vom 23.09.2010. Verfügbar:
http://www.duh.de/pressemitteilung.html?&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2393&cHash=30d019f0a3 (Letzter Zugriff am 01.03.2011).
- Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. (DSLTV) (2010): Jahresbericht 2010. DSLTV Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. Verfügbar:
<http://dslv.org/de/binary/820/32/page/download.xml> (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review. 48 (1983) 2, S. 147-160.
- Döring, N.; Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Durkheim, É. (1895): Les règles de la méthode sociologique. Bibliothèque de philosophie contemporaine. Paris.
- Dürschmidt, S. (2001): Planung und Betrieb wandlungsfähiger Logistiksysteme in der variantenreichen Serienproduktion. Band 152. Forschungsberichte / IWB. München.
- Dyllik, T. (1984): Das Anspruchsgruppenkonzept. Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung. In: Management- Zeitschrift io. 53 (1984) 2, S. 74-78.

- Dyllik, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. In: Academy of Management Review. 14 (1989) 4, S. 532-550.
- Elbert, R.; Borkowski, S. (2010): Umwelt- und Ressourcenorientierung in der Unternehmensführung von Logistikdienstleistern. „Grüne Logistik“ von der Unternehmens-Vision bis zur operativen Umsetzung. In: Delfmann, W.; Wimmer, T. (Hrsg.): Strukturwandel in der Logistik. Hamburg, S. 195-214.
- Elbert, R.; Straube, F.; Borkowski, S.; Nagel, A. (2010): New "Green" Deal. Perspektiven ökologisch nachhaltiger Logistiknetzwerke. In: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2010. Korschbroich, S. 12-18.
- ElektroG (2015): Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die umweltverträgliche Entsorgung von Elektro- und Elektronikgeräten (Elektro- und Elektronikgerätegesetz - ElektroG). In: Bundesgesetzblatt I. 20.10.2015, S. 1739.
- Elkington, J. (1998): Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Conscientious commerce. Gabriola Island.
- Elkington, J. (2004): Enter the triple bottom line. In: Henriques, A.; Richardson, J. (Hrsg.): The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR. London, S. 1-16.
- EITayeb, T. K.; Zailani, S.; Jayaraman, K. (2010): The examination on the drivers for green purchasing adoption among EMS 14001 certified companies in Malaysia. In: Journal of Manufacturing Technology Management. 21 (2010) 2, S. 206-225.
- Ernst & Young (2008): Green for go. Supply chain sustainability. Verfügbar: <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=572&view=1> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Frankfurt am Main.
- EurActiv (2010): EU-Politik für Erneuerbare Energien. Verfügbar: <http://www.euractiv.com/de/energie/eu-politik-erneuerbare-energien/article-145024> (Letzter Zugriff am 07.07.2010).
- Europäische Kommission (2001): Mitteilung der Kommission über die Durchführung der ersten Phase des Europäischen Programms zur Klimaänderung (ECCP). KOM(2001) 580 endgültig. Verfügbar: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=celex%3A52001DC0580> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).

- Europäische Kommission (2005a): Entscheidung der Kommission vom 23. Dezember 2005 über die Technische Spezifikation für die Interoperabilität (TSI) zum Teilsystem „Fahrzeuge — Lärm“ des konventionellen transeuropäischen Bahnsystems. Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2005) 5666. Verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:02006D0066-20130124&from=DE> (Letzter Zugriff am 30.03.2018).
- Europäische Kommission (2005b): KOM(2005) 446 endgültig. Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament. Thematische Strategie zur Luftreinhaltung. Verfügbar: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52005DC0446&from=DE> (Letzter Zugriff am 30.03.2018).
- Europäische Kommission (2006): Vorschlag für eine RICHTLINIE DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für den Bodenschutz und zur Änderung der Richtlinie 2004/35/EG. KOM(2006) 232 endgültig. Verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0232:FIN:DE:PDF> (Letzter Zugriff am 23.11.2011).
- Europäische Kommission (2008a): KOM(2008) 432 endgültig. Lärmschutzmaßnahmen am aktuellen Schienenfahrzeugbestand. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat vom 08.07.2008. Verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0432:FIN:DE:PDF> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Europäische Kommission (2008b): KOM(2008) 433. Ökologisierung des Verkehrs. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat. Verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0433:FIN:DE:PDF> (Letzter Zugriff am 23.07.2010).
- Europäische Kommission (2009a): 279 endgültig. Eine nachhaltige Zukunft für den Verkehr. Wege zu einem integrierten, technologieorientierten und nutzerfreundlichen System. Mitteilung der Kommission. Verfügbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:52009DC0279> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Europäische Kommission (2009b): EU environment. related indicators 2009. Verfügbar: http://ec.europa.eu/environment/indicators/pdf/leaflet_env_indic_2009.pdf (Letzter Zugriff am 22.07.2010).
- Europäische Kommission (2010): Directives on emissions from non-road mobile machinery. Verfügbar: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/documents/legislation/emissions-non-road/index_en.htm (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Europäische Union (2010): Umwelt. Verfügbar: http://europa.eu/legislation_summaries/environment/index_de.htm (Letzter Zugriff am 22.07.2010).

- Europäischer Rat (2007): Frühjahrsgipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs. 7224/1/07 REV 1. Verfügbar: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7224-2007-REV-1/de/pdf> (Letzter Zugriff am 31.03.2018).
- European Environment agency (2010): Towards a resource-efficient transport system. TERM 2009: indicators tracking transport and environment in the European Union. EEA Report No. 2/2010. Verfügbar: <https://www.eea.europa.eu/publications/towards-a-resource-efficient-transport-system> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Evangelista, P. (2009): NEC Directive status report 2008. Reporting by the Member States under Directive 2001/81/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2001 on national emission ceilings for certain atmospheric pollutants. Herausgeben von der European Environment Agency (EEA). Verfügbar: <http://www.eea.europa.eu/publications/nec-directive-status-report-2008> (Letzter Zugriff am 10.10.2011).
- Evangelista, P.; Huge-Brodin, M.; Isaksson, K.; Sweeney, E. (2011): The Impact of 3PL's Green Initiatives on the Purchasing of Transport and Logistics Services: an Exploratory Study. In: Vision 20/20 - Preparing today for tomorrow's challenges, Proceedings of the 20th International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA) Conference, Maastricht University, April 2011. Verfügbar: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=nitlcon&seid=1&referer=http%3A%2F%2F> (Letzter Zugriff am 10.11.2011).
- Fehr, E.; Gächter, S. (2000): Fairness and retaliation. The economics of reciprocity. München.
- Folketrygdfondet (2010): Management Agreement. Verfügbar: <http://www.ftf.no/en/c-313-Management-agreement.aspx> (Letzter Zugriff am 27. Juli 2010).
- Fowler, S.; Hope, C. (2007): A Critical Review of Sustainable Business Indices and their Impact. In: Journal of Business Ethics. 76 (2007) 3, S. 243-252.
- Frantz, C.; Martens, K. (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Elemente der Politik. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Freeman, E. R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. London.
- Freeman, E. R. (1994): The politics of stakeholder theory. In: Business Ethics Quarterly. 4 (1994) 4, S. 409-421.
- Freeman, J. H. (1973): Environment, Technology and Administrative Intensity of Manufacturing Organizations. In: American Sociological Review. 38 (1973) 6, S. 750-763.
- Fuhrer, U. (1995): Environmental problems as a challenge for the social sciences. Issues, approaches, studies. In: Fuhrer, U. (Hrsg.): Ökologisches Handeln als sozialer Prozess = Ecological action as a social process. SPP-Umwelt-Themenhefte. Basel, S. 3-8.

- Fuhrer, U.; Kaiser, F. G.; Seiler, I.; Maggi, M. (1995): From Social Representations to Environmental Concern. The Influence of Face-to-Face Versus Mediated Communication. In: Fuhrer, U. (Hrsg.): Ökologisches Handeln als sozialer Prozess = Ecological action as a social process. SPP-Umwelt-Themenhefte. Basel, S. 61-75.
- Goldsby, T.; Stank, T. (2000): World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices. In: Journal of Business Logistics. 21 (2000) 2, S. 187-208.
- González-Benito, J.; González-Benito, Ó. (2006a): A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. In: Business Strategy and the Environment. 15 (2006) 2, S. 87-102.
- González-Benito, J.; González-Benito, Ó. (2006b): The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. Verfügbar: http://campus.usal.es/~econapli/docma/JGonzalez_IJPR.pdf (Letzter Zugriff am 18.05.2012).
- Greenpeace e.V. (Greenpeace) (2011): DB: Grüne PR statt grünem Strom. Verfügbar: http://www.greenpeace.de/themen/verkehr/nachrichten/artikel/db_gruene_prstatt_gruenem_strom/ (Letzter Zugriff am 15.04.2012).
- Greenpeace e.V. (Greenpeace) (2012): Verkehr. Verfügbar: <http://www.greenpeace.de/themen/verkehr/> (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Gregori, G.; Wimmer, T. (2011): Grünbuch der nachhaltigen Logistik. Handbuch für die ressourcenschonende Gestaltung logistischer Prozesse. 1. Aufl. Wien.
- Groscurth, H.-M.; Bode, S.; Teichmann, F. (2011): Machbarkeitsstudie: Eigenversorgung des Schienenverkehrs der Deutschen Bahn mit Strom aus erneuerbaren Energien. Im Auftrag von Greenpeace Deutschland e.V. Verfügbar: http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/waelder/Studie_Bahnstrom_102011.pdf (Letzter Zugriff am 29.02.2012).
- Gudehus, T. (2012): Logistik 2. Netzwerke, Systeme und Lieferketten. 4. Aufl. Berlin.
- Gunkel, C. (2010): Besetzung der Brent Spar. Krieg in der Nordsee. Verfügbar: http://einestages.spiegel.de/static/topicalbumbackground/8201/krieg_in_der_nordsee.html (Letzter Zugriff am 29.02.2011).
- Gurtner, M. (1985): Zum Management der Umweltbeziehungen. In: GDI Impuls (1985), S. 71.
- Hall, J. (2000): Environmental supply chain dynamics. In: Journal of Cleaner Production. 8 (2000) 6, S. 455-471.
- Hartley, J. (2004): Case Study Research. In: Cassell, C.; Symon, G. (Hrsg.): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. New York, S. 323-333.
- Hauff, V.; World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven.

- Helmig, B. (2016): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Verband. Verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55084/verband-v9.html> (Letzter Zugriff am 27.11.2016).
- Hervani, A. A.; Helms, M. M. (2005): Performance measurement for green supply chain management. In: Benchmarking: An International Journal. 12 (2005) 4, S. 330-353.
- Heymann, E. (2015): Logistik in Deutschland: Vorerst nur geringe Dynamik. Verfügbar: https://www.deutsche-bank.de/fk/de/docs/Logistik_in_Deutschland.pdf (Letzter Zugriff am 05.04.2018).
- Hoffman, A. J. (2001): Linking Organizational and Field Level Analyses. The Diffusion of Corporate Environmental Practice. In: Organization & Environment. 14 (2001) 2, S. 133-156.
- Hoffmann, J. (2011): Umwelt – ein bestimmbarer Rechtsbegriff? In: Natur und Recht. 33 (2011) 6, S. 389-395.
- Hülsmann, M.; Grapp, J. (2007): Nachhaltigkeit und Logistik-Management. Konzeptionelle Betrachtungen zu Kompatibilität - Komplexität - Widersprüchen - Selbststeuerung. In: Müller-Christ, G.; Arndt, L.; Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, S. 83-126.
- InfoNetz Umwelt und Nachhaltigkeit (2010): Umweltrecht. Verfügbar: <http://www.infonetz-owl.de/index.php?id=249> (Letzter Zugriff am 21.07.2010).
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (1990): First Assessment Report. Verfügbar: www.ipcc.ch/ipccreports/far/IPCC_1990_and_1992_Assessments/English/ipcc-90-92-assessments-overview.pdf (Letzter Zugriff am 22.07.2010).
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2007): Climate Change 2007. Fourth Assessment Report: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate. Verfügbar: http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf (Letzter Zugriff am 31.03.2018).
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2012): Über IPCC. Warum der IPCC gegründet wurde. Verfügbar: <http://www.de-ipcc.de/de/119.php#top> (Letzter Zugriff am 02.08.2012).
- International Organization for Standardization (ISO) (2015): Environmental management systems - Requirements with guidance for use ISO 14001:2015(en). Verfügbar: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en> (Letzter Zugriff am 13.11.2016).
- Isermann, H. (1994): Logistik. Beschaffung, Produktion, Distribution. 1. Aufl. Landsberg/Lech.

- Isermann, H.; Kuhn, A. (2004): Handbuch Logistik. 2., aktualisierte und korrigierte Aufl. VDI-Buch. Berlin.
- Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Hochsch., Diss. St. Gallen, 1992. Bern.
- Jennings, P. D.; Greenwood, R. (2003): Constructing the Iron Cage. Institutional Theory and Enactment. In: Westwood, R.; Clegg, S. (Hrsg.): Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies. London, S. 195-207.
- Jungmichel, N. (2010): Status der Integration von Ansprüchen interner und externer Stakeholder in logistische Entscheidungsprozesse. In: Straube, F.; Nagel, A. (Hrsg.): Global Logistics – Umweltschutz und Ressourceneffizienz. Hamburg, S. 39-50.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. 3., völlig Neubearb. Aufl. Berlin.
- King, A. A.; Lenox, M. J.; Terlaak, A. (2005): The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard. In: Academy of Management Journal. 48 (2005) 6, S. 1091-1106.
- Klaus, P.; Hartmann, E.; Kille, C. (2010): Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Aug. 2010/2011. Hamburg.
- Krügler, E. (2011): Compliance. Ein Thema mit vielen Facetten. In: Umweltmagazin (2011) 7/8, S. 50-51.
- KrW-/AbfG (2011): Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz - KrW-/AbfG). In: Bundesgesetzblatt I. 6.10.2011, S. 1986.
- Kümmerlen, R.; Tille, A. (2009): Unreife Früchte. In: Log. (2009) 2, S. 8-16.
- Large, R.; Hartmann, R. K.; Kramer N. (2011): Logistikdienstleistungsbeschaffung und nachhaltige Entwicklung: Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Sucky, E.; Asdecker B.; Dobhan A.; Haas S.; Wiese J. (Hrsg.): Logistikmanagement. Herausforderungen, Chancen und Lösungen. Band 2. Bamberg, S. 211-232.
- Lederle, S. (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. Wiesbaden.
- Lee, S.-Y. (2008): Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. In: Supply Chain Management: An International Journal. 13 (2008) 3, S. 185-198.
- Lembke, G. (2005): Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften. Förderung des Wissensaustausches in Organisationen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Lieb, K. J.; Lieb, R. C. (2010): Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (2010) 7, S. 524-533.

- Liebert, T.; Teschner, C. (2008): Responsible Investing: a Paradigm Shift. From Niche to Mainstream. Herausgegeben von Robeco, Booz & Company. Verfügbar: <http://www.booz.com/media/uploads/Responsible-Investing-Paradigm-Shift.pdf> (Letzter Zugriff am 27.10.2011).
- Lin, C.-Y.; Ho, Y.-H. (2008): An Empirical Study on Logistics Service Providers' intention to adopt green innovations. In: Journal of Technology Management and Innovation. 3 (2008) 1, S. 17-26.
- Liu, X.; Yang, J.; Qu, S.; Wang, L.; Shishime, T.; Bao, C. (2011): Sustainable Production: Practices and Determinant Factors of Green Supply Chain Management of Chinese Companies. In: Business Strategy and the Environment. 21 (2011) 1, S. 1-16.
- Lochmahr, A.; Boppert, J. (2014): Handbuch grüne Logistik. Hintergründe und Handlungsempfehlungen. Logistik-Praxis. 1. Aufl. München.
- Lohre, D.; Herschlein, S. (2010): Grüne Logistik. Studie zu Begriffsverständnis, Bedeutung und Verbreitung "Grüner Logistik" in der Speditions- und Logistikbranche. Herausgegeben vom Deutschen Speditions- und Logistikverband e.V. (DSLVL); Verband Spedition und Logistik Baden-Württemberg e.V.; Verband Verkehr und Logistik Berlin und Brandenburg e.V. (VVL); Verein Bremer Spediteure e.V.; Speditions- und Logistikverband Hessen/Rheinland-Pfalz e.V.; Fachvereinigung Spedition und Logistik im Gesamtverband Verkehrsgewerbe Niedersachsen e.V.; Verband Verkehrswirtschaft und Logistik Nordrhein-Westfalen (VWL) e.V. Bonn.
- Lönngren, H.-M.; Kolbe, H.; Rosenkranz, C. (2008): Erfolgsfaktoren für hybride Wertschöpfungsnetzwerke - Ein Fallstudienanalyse. In: Bichler, M. (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008. MKWI 2008. München 26. - 28. Februar 2008. Proceedings. Berlin, S. 161-162.
- Lounsbury, M. (1997): Exploring the Institutional Tool Kit. The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field. In: American Behavioral Scientist. 40 (1997) 4, S. 465-477.
- March, J. G.; Olsen, J. P. (1976): Ambiguity and Chaise in Organizations. Bergen.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden.
- Markley, M. J.; Davis, L. (2007): Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 37 (2007) 9, S. 763-774.
- Melzer, G. (1976): Sozialisation in der Schule. Sozialpädagogik hilft Lern- und Verhaltensstörungen heilen. Freiburg im Breisgau.
- Mentzer, J. T.; DeWitt, W.; Keebler, J. S.; Min, S.; Nix, N. W.; Smith, C. D. Z. Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management. In: Journal of Business Logistics. 22 (2001) 2, S. 1-25.

- Meyer, J. W.; Frank, J. D.; Hironaka, A.; Schofer, E.; Tuma, N. B. (2005): Die Entstehung eines globalen Umweltschutzregimes von 1870 bis 1990. In: Meyer, J. W.; Krücken, G. (Hrsg.): Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt am Main, S. 235-299.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: The American Journal of Sociology. 83 (1977) 2, S. 340-363.
- Meyer, J. W.; Scott, W. R.; Rowan, B.; Deal, T. E. (1984): Organizational environments. Ritual and rationality. In: Journal of Policy Analysis and Management. 3 (1984) 4.
- Meyer, R. E. (2004): Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext. Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs. Wien.
- Mollenkopf, D. A. (2006): Environmental Sustainability: Examining the Case for Environmentally Sustainable Supply Chain. In: CSCMP Explores. 3 (2006) 3, S. 1-15.
- Mollenkopf, D. A.; Stolze, H.; Tate, W. L.; Ueltschy, M. (2010): Green, lean, and global supply chains. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 40 (2010) 1/2, S. 14-41.
- Mollenkopf, D. A.; Tate, W. L. (2011): Green and Lean Supply Chains. In: CSCMP Explores. 9 (2011) 8, S. 1-17.
- Montabon, F.; Melnyk, S. A.; Sroufe, R.; Calantone, R. J. (2000): ISO 14000: Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance. In: Journal of Supply Chain Management. 36 (2000) 2, S. 4-16.
- Moore, A. T.; Staley, S. R.; Poole, R. W., JR (2010): The role of VMT reduction in meeting climate change policy goals. In: Transportation Research Part A: Policy and Practice. 44 (2010), S. 565-574.
- Moore, J. A.; Pubantz, J. (2008): Encyclopedia of the United Nations. Second Edition. 2. Aufl. New York.
- Mühlbauer, K. R.; Münnich, B. von (1980): Sozialisation. Eine Einführung in Theorien und Modelle. Band 857. Pädagogik, Psychologie, Soziologie. München.
- Muir, M. (2010): North American Sustainable Supply Chain Report. A brief analysis of eyefortransport's recent survey. Herausgegeben von EyeForTransport. Verfügbar: <http://events.eft.com/SSC/Report-Download.pdf> (Letzter Zugriff am 20.10.2011).
- Müller-Christ, G.; Arndt, L.; Ehnert, I. (2007): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg.
- Murphy, P.; Poist, R. (2000): Green Logistics Practices – An analysis of usage patterns. In: Transportation Journal. 40 (2000) 2, S. 5-16.
- Murphy, P.; Poist, R. (2003): Green perspectives and practices – a comparative logistics study. In: Supply Chain Management: An International Journal. 8 (2003) 2, S. 122-131.

- Murphy, P.; Poist, R.; Braunschweig, C. (1996): Green logistics. Comparative views of environmental progressives, moderates and conservatives. In: Journal of Business Logistics. 17 (1996) 1, S. 191-211.
- Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU) (2012): Verkehr. Verfügbar: <https://www.nabu.de/umwelt-und-ressourcen/verkehr/index.html> (Letzter Zugriff am 30.04.2012).
- Nehm, A.; Schwemmer, M.; Kübler, A. (2011): Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt. Herausgegeben von der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS). Nürnberg.
- Nill, M. (2009): Vertrauen schaffen in die Berichterstattung von Klimagasemissionen. In: Umweltwirtschaftsforum. 17 (2009) 2, S. 219-224.
- Nöcker, G. (2002): Die beleglose Spedition. Band 24. Schriftenreihe zum Transportrecht. Münster, Hamburg.
- Oechsler, W. A. (1979): Interessen und Unternehmensorganisationen. Zu wissenschaftstheoretischen Ansätzen und Problemen der Konfliktanalyse und des Konfliktmanagements. In: Dlugos, G. (Hrsg.): Unternehmungsbezogene Konfliktforschung. Stuttgart, S. 193-208.
- O'Reilly, K. (2007): Summary and analysis of eyefortransport's survey: "Green Transportation and Logistics". July 2007. Herausgegeben von EyeForTransport. Verfügbar: www.eyefortransport.com/greensupplychain07 (Letzter Zugriff am 15.10.2007).
- Pachauri, R. K.; Reisinger, A. (2006): Fourth Assessment Report. Genf.
- Pagell, M.; Wu, Z. (2009): Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 examples. In: Journal of Supply Chain Management. 45 (2009) 2, S. 37-56.
- Parry, M. L.; Canziani, O. F.; Palutikof, J. P.; van der Linden, P. J.; Hanson, C. E. (2007): Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge.
- Parsons, T. (1940): The motivation of economic activities. In: The Canadian Journal of Economics and Political Science: The Journal of the Canadian Political Science Association. 6 (1940) 2, S. 187-202.
- Parsons, T. (1960): Structure and process in modern societies. 10. Aufl. New York.
- Payne, M. (2011): SmartWay Transport Partnership. Verfügbar: <http://www.epa.gov/smartwaylogistics/documents/summit/nov18-matt%20payne.pdf> (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Peters, N. J. (2010): Inter-organisational design of voluntary sustainability initiatives: increasing the legitimacy of sustainability strategies for supply chains. St. Gallen.

- Peters, N. J.; Hofstetter, J. S.; Hoffmann, V. H. (2011): Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain. In: The International Journal of Logistics Management. 22 (2011) 1, S. 55-86.
- Pfohl, H.-Chr. (1993): Ökologische Herausforderungen an die Logistik in den 90er Jahren.: Umweltschutz in der Logistikkette bei Ver- und Entsorgung. Berlin.
- Pfohl, H.-Chr. (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Aufl. Berlin.
- Popitz, H. (1980): Die normative Konstruktion von Gesellschaft. Tübingen.
- Popper, K. R. (2009): Vermutungen und Widerlegungen. Das Wachstum der wissenschaftlichen Erkenntnis. 2. Aufl. Tübingen.
- Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago.
- PricewaterhouseCoopers (2009): Land unter für den Klimaschutz? Die Transport- und Logistikbranche im Fokus. Verfügbar: https://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/assets/klimaschutz_final.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Public Eye (2011): About Us. Verfügbar: <http://www.publiceye.ch/de/about/> (Letzter Zugriff am 29.02.2011).
- Pullman, M. E.; Maloni, M. J.; Carter, C. R. (2009): Food for Thought: Social Versus Environmental Sustainability Practices and Performance Outcomes. In: Journal of Supply Chain Management. 45 (2009) 4, S. 38-54.
- Rausch, K.-F.; Kadow, M.; Elbert, R. (2010): Grüne Logistik. Handlungsfelder und -strategien für Logistikdienstleister am Beispiel DB Schenker. In: Schönberger, R.; Elbert, R. (Hrsg.): Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden, S. 681-707.
- Richtlinie 2006/66/EG (2006): Richtlinie 2006/66/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. September 2006 über Batterien und Akkumulatoren sowie Altbatterien und Alttakkumulatoren und zur Aufhebung der Richtlinie 91/157/EWG. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 266, 26.09.2006, S. 1-14.
- Richtlinie 1999/96/EG (1999): Richtlinie 1999/96/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Dezember 1999 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Maßnahmen gegen die Emission gasförmiger Schadstoffe und luftverunreinigender Partikel aus Selbstzündungsmotoren zum Antrieb von Fahrzeugen und die Emission gasförmiger Schadstoffe aus mit Erdgas oder Flüssiggas betriebenen Fremdzündungsmotoren zum Antrieb von Fahrzeugen und zur Änderung der Richtlinie 88/77/EWG des Rates. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 44, 16.2.2000, S. 1-155.
- Richtlinie 2000/53/EG (2000): Richtlinie 2000/53/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. September 2000 über Altfahrzeuge. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 269, 21.10.2000, S. 34-42.

- Richtlinie 2002/96/EG (2003): Richtlinie 2002/96/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Januar 2003 über Elektro- und Elektronik-Altgeräte - Gemeinsame Erklärung des Europäischen Parlaments, des Rates und der Kommission zu Artikel 9. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 37, 13.02.2003, S. 24-39.
- Richtlinie 2003/87/EG (2003): Richtlinie 2003/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Oktober 2003 über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft und zur Änderung der Richtlinie 96/61/EG des Rates. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 275, 25.10.2003, S. 32-46.
- Richtlinie 2008/101/EG (2008): Richtlinie 2008/101/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. November 2008 zur Änderung der Richtlinie 2003/87/EG zwecks Einbeziehung des Luftverkehrs in das System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 8, 13.1.2009, S. 3-21.
- Richtlinie 2009/28/EG (2009): Richtlinie 2009/28/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2009 zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen und zur Änderung und anschließenden Aufhebung der Richtlinien 2001/77/EG und 2003/30/EG. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 140, 05.06.2009, S. 16-62.
- Richtlinie 94/62/EG (1994): Richtlinie 94/62/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Dezember 1994 über Verpackungen und Verpackungsabfälle. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 365, 31.12.1994, S. 10-23.
- Riskmetrics (2010): RiskMetrics Group provides ESG Solutions For PRI Signatories, Proxy Voting, Climate Risk Management, and Investors' Religious, Regulatory, and Mission-Driven Mandates. Verfügbar: <http://www.riskmetrics.com/sustainability> und http://www.riskmetrics.com/climate_risk_management (Letzter Zugriff am 27.07.2010).
- Rodrigue, J.-P.; Slack, B.; Comtois, C. (2001): Green logistics. In: Brewer, A. M.; Button, K. J.; Nensher, D. A. (Hrsg.): Handbook of logistics and supply-chain management. Amsterdam, S. 339-351.
- Rothengatter, W. (2010): Climate change and the contribution of transport: Basic facts and the role of aviation. In: Transportation Research Part D: Transport and Environment. 15 (2010) 1, S. 5-13.
- Rückert-John, J.; Bormann, I.; John, R. (2013): Repräsentativumfrage zu Umweltbewusstsein und Umweltverhalten im Jahr 2012. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Herausgegeben vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU); Umweltbundesamt (UBA). Verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/4396.pdf> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).

- Ruef, M.; Scott, W. R. (1998): A multidimensional model of organizational legitimacy. Hospital survival in changing institutional environments. In: Administrative Science Quarterly. 43 (1998) 4, S. 877-904.
- Sarkis, J. (2003): A strategic decision framework for green supply chain management. In: Journal of Cleaner Production. 11 (2003) 4, S. 397-409.
- Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-h. (2011): An organizational theoretic view of green supply chain management literature. In: International Journal of Production Economics. 130 (2011) 1, S. 1-15.
- Schiller-Merkens, S. (2008): Institutioneller Wandel und Organisationen. Grundzüge einer strukturationstheoretischen Konzeption. Wiesbaden.
- Schmied, M.; Knörr, W. (2011): Berechnung von Treibhausgasemissionen in Spedition und Logistik. Begriffe, Methoden, Beispiele (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Schneiberg, M.; Clemens, E. S. (2006): The Typical Tools for the Job. Research Strategies in Institutional Analysis. In: Sociological Theory. 24 (2006) 3, S. 195-227.
- Scholz, J. (1987): Wertewandel und Wirtschaftskultur. München.
- Schubert, K.; Klein, M. (2016): Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. Band 1770. Schriftenreihe / Bundeszentrale für politische Bildung. 6. Aufl. Bonn.
- Schuh, G.; Stich, V.; Kompa, S. (2013): Distributionslogistik. In: Schuh, G.; Stich, V. (Hrsg.): Logistikmanagement. Handbuch Produktion und Management. Band 6. 2. Aufl. Berlin, S. 115-164.
- Schwemmer, M. (2017): Top 100 in European Transport and Logistics Services 2017/2018. Updated version of Top 100 in European Transport and Logistics Services 2015/2016. Executive Summary. Verfügbar: https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/de/dokumente/studien/T100_E_2017_Executive%20Summary_EN.pdf (Letzter Zugriff am 05.04.2018).
- Schwenn, K. (2011): Eisenbahnnetz. Frieden kostet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 20.10.2011. Verfügbar: <http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/eisenbahnnetz-frieden-kostet-11499583.html> (Letzter Zugriff am 01.03.2012).
- Scott, W. R. (1975): Organizational Structure. In: Annual Review of Sociology. Annual Review of Sociology. 1 (1975), S. 1-20.
- Scott, W. R. (2000): Institutional change and healthcare organizations. From professional dominance to managed care. Chicago.
- Scott, W. R. (2001): Institutions and organizations. Foundations for organizational science. 2. Aufl. Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (2008): Institutions and organizations. Ideas and interests. 3. Aufl. Los Angeles.

- Seemann, R. (2008): Corporate Reputation Management durch corporate communications. 1. Aufl. Göttingen.
- Sekretariat der Klimarahmenkonvention; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (1997): Das Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen. Bonn.
- Senge, K. (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K.; Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden, S. 35-47.
- Senge, K. (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden.
- Seuring, S.; Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. In: Journal of Cleaner Production. 16 (2008), S. 1699-1710.
- Simpson, D.; Power, D.; Samson, D. (2007): Greening the automotive supply chain. A relationship perspective. In: International Journal of Operations & Production Management. 27 (2007) 1, S. 28-48.
- SmartWay Transport Partnership (Smartway) (2012): Graphics Standards and Usage Guide. Verfügbar: <http://www.epa.gov/smartway/documents/partnership/logo-use/420b11014.pdf> (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Sommer, P. (2007): Umweltfokussiertes Supply Chain Management. Am Beispiel des Lebensmittelsektors. Wiesbaden.
- Spediteure.de (2012): Fachkonferenz CO2-Messung in der Logistik am 18.04.2012. Verfügbar: <http://www.spediteure.de/de/site/1807/262/n58/page/n58/index.xml> (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Srivastava, S. K. (2007): Green supply-chain management. A state-of-the-art literature review. In: International Journal of Management Reviews. 9 (2007) 1, S. 53-80.
- Statistisches Bundesamt (2012): Umwelt. Erhebung über die Abfallerzeugung. Ergebnisbericht. Verfügbar: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltstatistischeErhebungen/Abfallwirtschaft/Abfallerzeugung5321601109004.pdf?__blob=publicationFile (Letzter Zugriff am 19.11.2016).
- Statistisches Bundesamt (2015): Dienstleistungen. Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich Verkehr und Lagerei. Verfügbar: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/DienstleistungenFinanzdienstleistungen/Branchenberichte/Verkehr5474104127004.pdf?__blob=publicationFile (Letzter Zugriff am 19.11.2016).
- Stenmark, M. (2003): Nachhaltige Entwicklung und Umweltethik. In: Natur und Kultur. 4 (2003) 1, S. 3-33.

- Stölzle, W. (1992): Umweltschutz und Entsorgungslogistik.: Theoretische Grundlagen mit ersten empirischen Ergebnissen zur innerbetrieblichen Entsorgungslogistik. 6. Unternehmensführung und Logistik. Berlin.
- Straube, F.; Borkowski, S. (2008): Global Logistics 2015+. Berlin.
- Straube, F.; Nagel, A. (Hrsg.) (2010): Global Logistics – Umweltschutz und Ressourceneffizienz. Hamburg.
- Straube, F.; Pfohl, H.-Chr. (2008): Trends und Strategien in der Logistik. Globale Netzwerke im Wandel. Umwelt, Sicherheit, Internationalisierung, Menschen. Hamburg.
- Suchman, M. (1995): Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review. 20 (1995) 3, S. 571-610.
- Svensson, G. (2007): Aspects of sustainable supply chain management (SSCM). Conceptual framework and empirical example. In: Supply Chain Management: An International Journal. 12 (2007) 4, S. 262-266.
- Tate, W. L.; Dooley, K. J.; Ellram, L. M. (2011): Transaction Cost and Institutional Drivers of Supplier Adoption of Environmental Practices. In: Journal of Business Logistics. 32 (2011) 1, S. 6-16.
- ten Hompel, M.; Heidenblut, V. (2006): Taschenlexikon Logistik. Abkürzungen, Definitionen und Erläuterungen der wichtigsten Begriffe aus Materialfluss und Logistik. Berlin.
- Thommen, J.-P. (2010): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Anspruchsgruppen. Verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v5.html> (Letzter Zugriff am 02.08.2010).
- Thompson, J. (1967): Organizations in Action. Social Science Base of Administrative Theory. New York.
- Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. (1996): The institutionalization of institutional theory. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Hrsg.): Handbook of organization studies. London, S. 175-190.
- Tomoff, K. (2010): Die Bedeutung der Logistikindustrie für die nachhaltige Entwicklung – und umgekehrt. In: Deutsche Post AG (Hrsg.): DeliveringTomorrow. Zukunftstrend Nachhaltige Logistik. Wie Innovationen und "grüne" Nachfrage eine CO2-effiziente Branche schaffen. Bonn, S. 32-38.
- Trautwein, W.-P. (2002): DGMK-Forschungsbericht 616-1. AbBlue als Reduktionsmittel für die Absenkung von NOx-Emissionen aus Nutzfahrzeugen mit Dieselmotor. Herausgegeben von der Deutschen Wissenschaftlichen Gesellschaft für Erdöl, Erdgas und Kohle e.V. Verfügbar: https://www.dgmk.de/downstream/publikationen/im_netz/report_616-1_d.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Trowbridge, P. (2001): A case study of green supply chain management at Advanced Micro Devices. In: Greener Management International. 35 (2001), S. 121-135.

- Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern, Stuttgart.
- Ulrich, H.; Krieg, W. (1972): Das St. Galler Management-Modell. Bern, Stuttgart.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 375. Uni-Taschenbücher. 7. Aufl. Bern.
- Umweltbundesamt (UBA) (2008): Luft und Luftreinhaltung. Luftreinhaltestrategien. Verfügbar: <http://www.umweltbundesamt.de/luft/reinhaltestrategien/index.htm> (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Umweltbundesamt (UBA) (2009a): Daten zur Umwelt. Begleitbroschüre zur CD-Rom. Verfügbar: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3876.pdf> (Letzter Zugriff am 21.07.2010).
- Umweltbundesamt (UBA) (2009b): Erneuerbare Energien. Anteile der erneuerbaren Energien am Primär- und Endenergieverbrauch 2008. Verfügbar: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do;jsessionid=697723F3C21319174A96241847E95663?nodeId=2322#f1> (Letzter Zugriff am 29.07.2010).
- Umweltbundesamt (UBA) (2009c): Schaubilder zur Entwicklung der energiebedingten Emissionen in Deutschland 1990 - 2007. Verfügbar: <http://www.umweltbundesamt.de/emissionen/publikationen.htm> (Letzter Zugriff am 30.08.2010).
- Umweltbundesamt (UBA) (2009d): Strategie für einen nachhaltigen Güterverkehr. Verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3857.pdf> (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- Umweltbundesamt (UBA) (2009e): Zielsetzungen der Europäischen Union (EU-15 und EU-27) zur Minderung der Treibhausgas-Emissionen. Verpflichtung der Europäischen Union (EU-15) im Rahmen des Kyoto-Protokolls. Verfügbar: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do;jsessionid=1FEBCE1E34E2DB73DCB8716EE0629BAFD?nodeId=2504> (Letzter Zugriff am 22.07.2010).
- Umweltbundesamt (UBA) (2012): Nationale Trendtabellen für die deutsche Berichterstattung atmosphärischer Emissionen. Emissionsentwicklung 1990-2010 (Endstand 15.04.2012). Verfügbar: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/document/downloadPrintImage.do?date=&ident=24902>. (Letzter Zugriff am 25.04.2013)
- Umweltbundesamt (UBA) (2017): Emissionen ausgewählter Luftschadstoffe nach Quellkategorien. Verfügbar: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/3_tab_emi-ausgew-luftschadst_2017-06-12.pdf (Letzter Zugriff am 08.04.2018).

- United Nations (1987): No. 26369. MULTILATERAL. Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer. Concluded at Montreal on 16 September 1987.
Verfügbar: <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201522/volume-1522-I-26369-English.pdf> (Letzter Zugriff am 25.03.2018).
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2005): Kyoto-Protokoll tritt am 16. Februar 2005 in Kraft. Pressemitteilung vom 16.02.2005. Verfügbar: http://unfccc.int/files/press/news_room/press_releases_and_advisories/application/pdf/press041118_deu.pdf (Letzter Zugriff am 21.07.2010).
- United States Environmental Protection Agency (EPA) (2006): SmartWay Trends, Indicators, and Partner Statistics (TIPS). Verfügbar: <https://www.epa.gov/smartway/smartway-trends-indicators-and-partner-statistics-tips> (Letzter Zugriff am 01.12.2016).
- United States Environmental Protection Agency (EPA) (2011): Carrier Strategies. Verfügbar: <http://www.epa.gov/smartway/documents/partnership/trucks/partnership/techsheets-truck/carrier-strategies.pdf> (Letzter Zugriff am 15.01.2011).
- Ursel, S. (2010): Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor. In: Best in Procurement. 1 (2010) 4, S. 18-19.
- van Hoek, R. I. (1999): From reversed logistics to green supply chains. In: Supply Chain Management. 4 (1999) 3, S. 129-134.
- van Hoek, R. I.; Johnson, M. (2010): Sustainability and energy efficiency. Research implications from an academic roundtable and two case examples. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 40 (2010) 1/2, S. 148-158.
- Vauchon, S.; Klassen, R. D. (2006): Extending green practices across the supply chain. The impact of upstream and downstream integration. In: International Journal of Operations & Production Management. 26 (2006) 7, S. 795-821.
- Verkehrsrundschau (2010): Klimaschutz aufgeweicht: Leichte Nutzfahrzeuge bleiben vorerst von strengen Umweltauflagen verschont. Doch ab 2018 sollen Tempolimits für Transporter gelten. In: Verkehrsrundschau (2010) 26, S. 13.
- Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 (2009): Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/EG. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 342, 22.12.2009, S. 1-45.
- VerpackV (2017): Verordnung über die Vermeidung und Verwertung von Verpackungsabfällen (Verpackungsverordnung - VerpackV). In: Bundesgesetzblatt I. 18.07.2017, S. 2745.
- Vester, F. (2000): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. 5. Aufl. Stuttgart.

- Vester, F. (2012): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Ein Bericht an den Club of Rome. 33077. dtv Wissen. 9. Aufl. München.
- Vester, H.-G. (2009): Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart, S. 353-401.
- Walgenbach, P.; Meyer, R. E. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart.
- Walgenbach, P.; Oertel, S. (2010): Die Umwelt der Organisation. In: Mayrhofer, W.; Mexer, M.; Titscher, S. (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Wien, S. 63-82.
- Weber, J. (2002): Logistikkostenrechnung. Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung der Logistik. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Weber, M. (1930): The Protestant's Ethic and the Spirit of Capitalism. New York.
- Weber, M. (1946): Essays in Sociology. New York.
- Weber, M. (1947): The Theory in Social and Economic Organization. New York.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Jubiläumsausg. zum 50. Jahrestag des Erscheinens der Erstausg., vollst. Nachdr. der Erstausg. von 1922. Frankfurt am Main.
- Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly. 21 (1976) 1, S. 1-19.
- Wildmann, L. (2016): Wirtschaftspolitik. Module der Volkswirtschaftslehre Band III. 3. Aufl. Berlin.
- Wittenbrink, P. (2008): CO2 und Modal Split. Herausgegeben vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Verfügbar: http://www.bme.de/fileadmin/bilder/studien_umfragen/Studie_CO2_und_Modal_Split.pdf (Letzter Zugriff am 15.03.2012).
- Wolf, C.; Seuring, S. (2010): Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 40 (2010) 1/2, S. 84-102.
- Wolf, J. (2005): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Wolf, J. (2011): Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. In: Journal of Business Ethics. 102 (2011) 2, S. 221-235.
- Woodward, J. (1965): Industrial Organization, Theory and Practice. London.

- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Chapter 2: Towards Sustainable Development. Verfügbar: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> (Letzter Zugriff am 08.07.2013).
- World Economic Forum (2009): Supply Chain Decarbonization. The Role of Logistics and Transport in Reducing Supply Chain Carbon Emissions. Report prepared with the support of Accenture. Verfügbar: http://www3.weforum.org/docs/WEF_LT_SupplyChainDecarbonization_Report_2009.pdf (Letzter Zugriff am 02.04.2018).
- World Meteorologic Organization (1979): World Climate Conference. Declaration and Supporting Documents. Genf.
- Wrobel, H.; Klaus, P. (2009): Projektanbahnung in der Kontraktlogistik. Eine empirische Studie zum Status Quo und zu den Erfolgsfaktoren im Vertrieb und im Einkauf von Kontraktlogistikdienstleistungen. Stuttgart.
- Wu, H.-J.; Dunn, S. C. (1995): Environmentally responsible logistics systems. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 25 (1995) 2, S. 20-38.
- Yin, R. K. (2003): Case study research. Design and methods. 3. Aufl. Thousand Oaks.
- Yin, R. K. (2009): Case study research. Design and methods. 4. Aufl. Thousand Oaks.
- Zadek, H.; Schulz, R. (2011): Sustainable Logistics. Nachhaltigkeit von Logistikzentren durch Emissionsbewertung, Ressourcenschonung und Energieeffizienz. Hamburg.
- Zailani, S.; Amran, A.; Jumadi, H. (2011): Green Innovation Adoption among Logistics Service Providers in Malaysia. An Exploratory Study on the Managers' Perceptions. In: International Business Management. 5 (2011) 3, S. 104-113.
- Zhu, Q.; Geng, Y.; Fujita, T.; Hashimoto, S. (2010): Green supply chain management in leading manufacturers. Case studies in Japanese large companies. In: Management Research Review. 33 (2010) 4, S. 380-392.
- Zhu, Q.; Sarkis, J. (2007): The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. In: International Journal of Production Research. 45 (2007) 18-19, S. 4333-4355.
- Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H. (2008): Green supply chain management implications for "closing the loop". In: Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 44 (2008) 1, S. 1-18.
- Zimmermann (1998): Shareholder Value und Steakholder Value: Alternative Unternehmensführungskonzepte? Economic Policy Club. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Zimmermann, W. (1980): Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung. Grundlagen, Formen und Entwicklungsmöglichkeiten. Berlin.

Zucker, L. G. (1977): The role of insitutionalization in cultural persistence. In: American Sociological Review. 42 (1977) 5, S. 726-743.

Zucker, L. G. (1987): Institutional Theories of Organization. In: Annual Review of Sociology. 13 (1987), S. 443-464.

7 Anhang

A.1 Verzeichnis der in der Fallstudie verwendeten Primärquellen

Einflussmatrix: Einflussmatrix des Systemmodells Logistikdienstleister. Cross Impact Matrix aller Variablen des Variablensatzes des Systemmodells Logistikdienstleister. Version: 2017-08-15. Anonymisierte Version, erstellt von Stefan Rother am 15.08.2017. Berlin.

Einflussmatrix (mit Begründungen): Einflussmatrix des Systemmodells Logistikdienstleister. Cross Impact Matrix aller Variablen des Variablensatzes des Systemmodells Logistikdienstleister, ergänzt um Mitschriften zur Begründung der Stärke der Wirkungsbeziehungen. Version: 2017-08-15. Anonymisierte Version, erstellt von Stefan Rother am 15.08.2017. Berlin.

Interviewtranskript Nr. 1: Interview mit Experte 6 zur Validierung und Detailierung des Systemmodells Logistikdienstleister. Interview durchgeführt von Stefan Rother am 21.09.2011. Berlin.

Interviewtranskript Nr. 2: Interview mit Experte 7 und 8 zur Validierung und Detailierung des Systemmodells Logistikdienstleister. Interview durchgeführt von Stefan Rother am 26.09.2011. Berlin.

Interviewtranskript Nr. 3: Interview mit Experte 9 zur Validierung und Detailierung des Systemmodells Logistikdienstleister. Interview durchgeführt von Stefan Rother am 26.09.2011. Berlin.

Interviewtranskript Nr. 4: Interview mit Experte 10 zur Validierung und Detailierung des Systemmodells Logistikdienstleister. Interview durchgeführt von Stefan Rother am 27.09.2011. Essen.

Interviewtranskript Nr. 5: Interview mit Experte 4 zur Validierung und Detailierung des Systemmodells Logistikdienstleister. Interview durchgeführt von Stefan Rother am 29.09.2011. Mainz.

Kommentare zu den Interviewergebnissen: Gesprächsnotizen aus der Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews mit Experte 1 und 5, am 03.01.2012 in Berlin. Diskutierte Unterlage: Systemmodell Umweltschutz, Auswertung der Experteninterviews. Darmstadt, 7. Dezember 2011. Notizen erstellt von Stefan Rother. Berlin.

Variablensatz: Variablensatz des Systemmodells Logistikdienstleister. Version: 2017-08-14. Anonymisierte Version, erstellt von Stefan Rother am 14.08.2017. Berlin.

A.2 Verzeichnis der in der Fallstudie verwendeten Sekundärquellen

Logistikdienstleister (2009a): Nachhaltigkeitsbericht 2009. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 31.03.2018).

Logistikdienstleister (2009b): Umweltstrategie des Unternehmens. Powerpoint-Präsentation eines Vorstands des Logistikdienstleisters. Verfügbar: <https://www-docs.tu-cottbus.de> (Letzter Zugriff am 30.10.2016).

Logistikdienstleister (2010): Kennzahlen und Fakten zur Nachhaltigkeit 2010. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 30.11.2011).

Logistikdienstleister (2011): Umweltbroschüre 2011. Verantwortung übernehmen. Lösungen anbieten. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 30.11.2011).

Logistikdienstleister (2012a): Klimaschutzbroschüre 2012. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 28.06.2012).

Logistikdienstleister (2012b): Unser Leitbild. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 28.06.2012).

Logistikdienstleister (2013): Eco Excellence-Team: Bei uns ist jeder Mitarbeiter ein Umweltschützer. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 30.10.2016).

Logistikdienstleister (2016): Klimaschutzziele. Ein Konzern – ein Ziel. Verfügbar: Website des untersuchten LDL (Letzter Zugriff am 30.10.2016).

A.3 Interviewleitfaden (anonymisiert)²⁴⁰⁸

1) Wirkung von Anspruchsgruppen des Umweltschutzes

- Wie wirken die Anspruchsgruppen grundsätzlich auf den Umweltschutz ihres Unternehmens ein? Bitte nennen Sie jeweils die Ursachen/Zweck für das Verhalten der Anspruchsgruppen.

	Verlader (29-33) ²⁴⁰⁹	Sub-LDL (34) ²⁴¹⁰	LDL-Bran- che & Wett- bewerber (41-42) ²⁴¹¹	Mitarbeiter [7 & 19] ²⁴¹²	Politik & Regulie- rung (35-37) ²⁴¹³	Bür- ger/End- verbrau- cher (38) ²⁴¹⁴	Umwelt- verbände (38)
Grundsätzliche Vorga- ben/Anforderungen an Umweltschutz							
Spezifische Vorga- ben/Anforderungen an Erbringung von Logistik- dienstleistungen (z. B. Einfordern von Standards, grüner Preis- oder Leistungswett- bewerb)							
Vorgaben/Anforderungen an Kosten/Effizienz von Logistikdienstleistungen							
Aufstellung formaler oder informaler Regeln (Zwang)							
Ausübung moralischen Drucks (bzgl. Werten und Normen)							
Eindeutigkeit/Klarheit der Vorgaben /Anforderungen:							
Vermittlung von Vor- stellungen/Überzeu- gungen/Kultur/Wissen etc.							
Vermittlung von Nor- men/Werten/Standards etc.							
Vorleben von Verhalten							
Sonstige:							

²⁴⁰⁸ Dieser Interviewleitfaden wurde wie oben beschrieben während der Primärdatenerhebung zur Validierung und Detailierung des erarbeiteten Sensitivitätsmodells verwendet. Vgl. dazu Abschnitt 4.2.4. Zur Wahrung der Anonymität des befragten Unternehmens, wurde abweichend vom ursprünglich verwendeten Interviewleitfaden in der hier dargestellten Version der Name des betrachteten Unternehmens in LDL oder Unternehmen geändert.

²⁴⁰⁹ (29) Zahlungsbereitschaft der Verlader für grüne Logistikdienstleistungen, (30) Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung, (31) Veränderungsbereitschaft der Verlader, (32) Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL und (33) Umweltschutz-förderliche Ausgestaltung der Logistik der Verlader bzw. Empfänger.

²⁴¹⁰ (34) Grüne Leistungserbringung der Sub-Logistikdienstleister.

²⁴¹¹ (41) Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber des LDL und (42) Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen in der Logistik.

²⁴¹² (7) Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur und (19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten.

²⁴¹³ (35) Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung, (36) Bepreisung negativer Effekte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen und (37) Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung.

²⁴¹⁴ (38) Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden.

2) Bedeutung von Umweltschutz

- Welche Bedeutung hat Umweltschutz für Ihr Unternehmen?

Notwendigkeit zur Erfüllung von Vorgaben/Anforderungen/Regeln der <u>Kunden</u>	
Notwendigkeit zur Erfüllung von Vorgaben/Anforderungen/Regeln <u>Sonstiger</u>	
Notwendigkeit zur Steigerung der Effizienz/Senkung von Kosten	
Möglichkeit für Vorteile im Leistungs- oder Preiswettbewerb (z. B. neue Geschäftsfelder)	
Selbstverständlichkeit/Überzeugung/Teil der Kultur	
Notwendigkeit zur Einhaltung externer Werte/Normen	
Teil eigener Werte/Normen (innerliche Verpflichtung)	
Notwendigkeit zur Einhaltung externer Standards	
Sonstiges:	

3) Ziele im Umweltschutz

- Welchen Einfluss haben die Anspruchsgruppen auf Ihre Ziele im Umweltschutz?
→ *siehe Einflussmatrix*

	Verlader (29-33) ²⁴¹⁵	Sub-LDL (34) ⁷	LDL- Branche & Wett- bewerber (41-42)	Mitarbei- ter/Kultur (7 & 19)	Politik & Regulie- rung (35-37)	Bür- ger/End- verbrau- cher (38)	Umwelt- verbände (38)
	auf Ziele (1) und (3) ²⁴¹⁶						
Ziele direkt von Gruppe vorgegeben/eingefordert							
Ziele zur Erfüllung der Vorgaben/Anforderungen der Gruppe verankert							
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Ziele/Umweltschutz							
Gruppe belohnt Befolgung von Vorgaben/Anforderungen an Ziele/Umweltschutz							
Gruppe sanktioniert Nicht-Befolgung von Vorgaben/Anforderungen an Ziele/Umweltschutz							
Verbindlichkeit Vorgaben/Anforderungen an Ziele/Umweltschutz:							
Sonstiger Einfluss (z. B. techn. Voraussetzungen, Wissensvermittlung, kultureller Einfluss)							

4) Ziele im Umweltschutz:

- Existieren Ziele im Umweltschutz, die als Selbstverständlichkeit angesehen werden?
- Existieren Ziele im Umweltschutz, die intern umstritten/von Diskursen begleitet sind?

²⁴¹⁵ Keine Zusammenhänge in Einflussmatrix.

²⁴¹⁶ (1) Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns und (3) Bedeutung ökologischer Konzernziele.

- Welcher grundsätzliche Zusammenhang besteht zwischen den Zielen des Umweltschutzes und anderen Zielen des Unternehmens, insb. der ökonomischen Leistungsfähigkeit (27)?
- Existieren Einflussfaktoren oder Variablen, die die Verfolgung und Verankerung grüner Ziele (1 & 3) beschränken?
- Nach welchen Kriterien wird über die zu verfolgenden Ziele entschieden?
- Inwieweit finden die Ziele des Umweltschutz (1) und (3) im Tagesgeschäft Berücksichtigung?

5) Mittel und Verhaltensweisen im Umweltschutz:

- Welchen Einfluss haben die Anspruchsgruppen auf eingesetzte Mittel zur Förderung des Umweltschutzes?²⁴¹⁷ → *siehe Einflussmatrix*

Wirkung Verlader (29-33) auf:	(4) Umwelt-zertifizierung...	(5) Externe Kommunikation...	(11) Umfang Forschung und Entwicklung ...	(13) Bedeutung grüner Strategien...	(18) Grüne Steuerungs- und Disposition (-prozesse)	(20) Einsatz ressourcen-effizienter techn. Ausstattung und Energie...
Mittel von Gruppe direkt vorgegeben/eingefordert						
Mittel zur Erfüllung der Vorgaben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt						
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung, kultureller Einfluss)						
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mitteleinsatz						
Gruppe belohnt Mitteleinsatz						
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mitteleinsatz						
Verbindlichkeit von Vorgaben/Anforderungen an Mittel:						

Wirkung Sub-LDL (34) auf:	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte...	(18) Grüne Steuerungs- und Disposition(-prozesse)
Mittel von Gruppe direkt vorgegeben/eingefordert		
Mittel zur Erfüllung der Vorgaben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt		
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung, kultur. Einfluss)		
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mitteleinsatz		
Gruppe belohnt Mitteleinsatz		
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mitteleinsatz		

²⁴¹⁷ Variablen, die Mittel zur Förderung des Umweltschutzes bilden: 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 und 28.

Verbindlichkeit Vorgaben/Anforderungen an Mittel:		
---------------------------------------------------	--	--

Wirkung LDL-Branche und Wettbewerber (41-42) auf:	(4) Umweltzertifizierung...	(5) Externe Kommunikation	(8) Umweltcontrolling...	(9) Umfang grünes Wissensmanagements	(11) Umfang Forschung und Entwicklung...	(12) Vermarktung grüner Dienstleistungen und Produkte...	(13) Bedeutung grüner Strategien...	(16) LDL- interne Kommunikation...	(17) Schulung der Mitarbeiter...	(18) Grüne Steuerungs- und Disposition(-prozesse)	(20) Einsatz ressourceneffizienter Techn. Ausstattung und Energie
Mittel von Gruppe direkt vorgegeben/eingefordert											
Mittel zur Erfüllung der Vorgaben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt											
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung, kultureller Einfluss)											
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mitteleinsatz											
Gruppe belohnt Mitteleinsatz											
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mitteleinsatz											
Verbindlichkeit von Vorgaben/Anforderungen an Mittel:											

Wirkung Politik und Regulierung (35-37) auf:	(8) Umfang des Umweltcontrollings...	(11) Umfang Forschung und Entwicklung...	(13) Bedeutung grüner Strategien...	(14) Förderung „Umweltschutz“ bei Lieferanten und Sub-LDL	(19) Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten	(20) Einsatz ressourceneffizienter Technischer Ausstattung und Energie...
Mittel von Gruppe direkt vorgegeben/eingefordert						
Mittel zur Erfüllung der Vorgaben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt						
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung [...])						
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mitteleinsatz						
Gruppe belohnt Mitteleinsatz						
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mitteleinsatz						
Verbindlichkeit von Vorgaben/Anforderungen an Mittel:						

Wirkung Bürger/End-verbraucher/Umweltverbände (38) auf:	(2) Umfang interner Regularien ...	(5) Umwelt- zertifizie- rung	(7) Grüne Unter- nehmens- kultur	(13) Bedeutung grüner Strategien ...	(16) LDL-interne Kommuni- kation...	(19) Grüne Mitarbei- termotivati- on und - verhalten
Mittel von Gruppe direkt vorgege- ben/eingefordert						
Mittel zur Erfüllung der Vorga- ben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt						
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung, kultureller Einfluss)						
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mittleinsatz						
Gruppe belohnt Mittleinsatz						
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mittleinsatz						
Verbindlichkeit von Vorga- ben/Anforderungen an Mittel:						

Wirkung Mitarbeiter/Kultur (7 & 19) auf:	(2) Umfang interner Regula- rien...	(4) Umwelt- zertifizie- rung...	(9) Umfang grünes Wissens- mana- gement	(13) Bedeutung grüner Strate- gien...	(16) LDL-interne Kommuni- kation...	(19) Grüne Mitarbeiter- motivation und Verhal- ten
Mittel von Gruppe direkt vorgege- ben/eingefordert						
Mittel zur Erfüllung der Vorga- ben/Anforderungen der Gruppe eingesetzt						
Sonstiger Einfluss (z. B. Mittel gem. Gruppe geeignet, techn. Voraus., Wissensvermittlung, kultureller Einfluss)						
Gruppe kontrolliert Einhaltung von Vorgaben/Anforderungen an Mittleinsatz						
Gruppe belohnt Mittleinsatz						
Gruppe sanktioniert Verzicht auf Mittleinsatz						
Verbindlichkeit von Vorga- ben/Anforderungen an Mittel:						

6) Mittel im Umweltschutz

- Herrscht Unsicherheit, mit welchen Mitteln mit den Anforderungen/Vorgaben der Anspruchsgruppen umzugehen ist?
- Sind Mittel im Einsatz, die als Selbstverständlichkeit angesehen werden?
- Sind Mittel im Einsatz, die umstritten sind/von Diskursen begleitet sind?
- Welche Auswirkungen haben die eingesetzten Mittel auf die ökonomische Leistungsfähigkeit? → *siehe Einflussmatrix*
- Existieren Einflussfaktoren oder Variablen, die den Einsatz der Mittel beschränken?
- Nach welchen Kriterien wird über den Einsatz von Mitteln entschieden?

7) Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung externer Anforderungen

- Lassen sich alle Anforderungen/Vorgaben der Anspruchsgruppen umsetzen?
- Wird durch die Anspruchsgruppen toleriert, wenn nicht alle Anforderungen/Vorgaben umgesetzt werden/umgesetzt werden können?

8) Aufbau eines „grünen“ Image (6)

- Unterscheiden sich bzgl. des Umweltschutz des übergeordneten Konzerns und das ihres Unternehmens?
- Wird aktiv der Aufbau eines „grünen“ Image verfolgt?
- Erfordert ein grünes Image die Erfüllung aller Anforderungen/Vorgaben der Anspruchsgruppen?
- Welche Ziele und Mittel wirken besonders positiv auf das Image?
→ siehe Einflussmatrix
- Können die Anspruchsgruppen bewerten, ob Mittel, die zu einer Imageverbesserung führen, auch den Umweltschutz verbessern?

9) Bedeutung eines „grünen“ Image (6)

- Welche Vor- und Nachteile bietet es, seitens der Anspruchsgruppen als „umweltfreundlich“/„nicht-umweltfreundlich“ angesehen zu werden?

	Verlader	Sub-LDL	LDL-Branche & Wettbewerber	Mitarbeiter	Politik und Regulierung	Bürger/Endverbraucher	Umweltverbände
Vorteile durch Image als „Umweltfreundlich“							
Nachteile durch Image als „nicht-umweltfreundlich“							

10) Kommunikation zum Umweltschutz [5 und 12]²⁴¹⁸

Zweck:

- Welchen Zielen dient die Öffentlichkeitsarbeit/externe Kommunikation?

Inhalte:

- Existieren bestimmte Begriffe/Themen, die besonders wichtig sind?

Kommunikation von Zielen:

- Werden alle Ziele im Umweltschutz nach außen kommuniziert?
- Wie konkret werden die nach außen kommunizierten Ziele im Umweltschutz benannt?

Transparenz nach außen

- Wird über die Erreichung der Ziele kommuniziert?
- Wird Dritten Einblick in Daten zum Umweltschutz/Umwelteffekten gewährt?
- Existiert eine proaktive Kommunikation bzgl. der eigenen Umwelteffekte?

²⁴¹⁸ (5) Externe Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen, (12) Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte.

A.4 Variablensatz des Systemmodells²⁴¹⁹

Logistikdienstleister-interne Variablen		Variablen aus der Umwelt des Logistikdienstleisters	
Nr.	Inhalt	Nr.	Inhalt
1	Bedeutung von Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen als Teil von Leitbild und -vision des übergeordneten Konzerns	29	Zahlungsbereitschaft der Verlader für grüne Logistikdienstleistungen
2	Umfang interner Regularien zur Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen (Unternehmensverfassung)	30	Verlader-Anforderungen & -Nachfrage nach grüner Dienstleistungserbringung
3	Bedeutung ökologischer Konzernziele	31	Veränderungsbereitschaft der Verlader
4	Umweltzertifizierung	32	Nachfrage nach Dienstleistungen des LDL
5	Externe-Kommunikation der LDL-Aktivitäten in Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen	33	Umweltschutz-förderliche Ausgestaltung der Logistik der Verlader bzw. Empfänger
6	Positives Image des LDL	34	Grüne Leistungserbringung der Sub-Logistikdienstleister
7	Bedeutung des Schutzes der Umwelt- und natürlicher Ressourcen in der Unternehmenskultur	35	Umweltvorgaben für Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung
8	Umfang des Umweltcontrollings inkl. Kennzahlen	36	Bepreisung negativer Effekte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen
9	Umfang eines grünen Wissensmanagements	37	Monetäre Förderung des Schutzes der Umwelt und natürlicher Ressourcen in Logistik und Transport durch Politik und Gesetzgebung
10	Geschäftsfeldübergreifende Koordinierung von Umweltmanagement-Maßnahmen beim LDL	38	Steigendes Umweltbewusstsein und kritisches Verhalten von Gesellschaft, Endverbrauchern und Umweltverbänden
11	Forschung & Entwicklung zu grünen Dienstleistungen	39	Umweltzerstörung und Klimawandel
12	Vermarktung grüner Dienstleistungen & Produkte	40	Steigende Preise für fossile Kraftstoffe und elektrische Energie
13	Bedeutung grüner Strategien, Programme und Langfristplanung	41	Kommunikation und Verbreitung grüner Dienstleistungsangebote und Produkte durch Wettbewerber
14	Förderung von Schutz der Umwelt- und natürlicher Ressourcen bei Lieferanten und Subdienstleistern	42	Entwicklung von Branchen-Standards und Best Practices für den Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen in der Logistik
15	Herunterbrechen und Verankern der ökologischen Top-Ziele auf nachgelagerte Management- und Dienstleistungseinheiten		
16	LDL-interne Kommunikation der Bedeutung grüner Logistik für das Unternehmen		
17	Schulung der Mitarbeiter in grünen Verhaltensweisen		
18	Grüne Steuerungs- und Disposition(-prozesse)		
19	Grüne Mitarbeitermotivation und -verhalten		
20	Einsatz ressourceneffizienter technischer Ausstattung und Energie		
21	Negative Effekte des LDL auf Umwelt und natürliche Ressourcen		
23	Ökol. Ressourcenineffizienz des LDL		
24	Preise für die Standard-Produkte und – Dienstleistungen des LDL		
25	Preise für grüne Produkte und Dienstleistungen des LDL		
26	Kundengerechte Leistungserbringung & Produktqualität beim LDL		
27	Ökonomische Leistung des LDL		
28	Eigene geschäftsferne Klimaschutzprojekte		

²⁴¹⁹ Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Variablensatz. Der Variablensatz enthält keine Variable 22. Da eine ursprünglich gebildete Variable 22 nach der Erstellung der Konsensmatrix (Vgl. Abschnitt 4.2.4) die gleichen Wirkungsbeziehungen wie Variable 21 aufwies und sich beide Variablen inhaltlich stark ähnelten, wurde mit Experte 1 und 2 abgestimmt, beide Variablen zu Variable 21 zu integrieren.